

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
DES PROJETS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
LAVAGNON IKA

MARS 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	xxi
SUMMARY	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
 CHAPITRE I – REVUE GÉNÉRALE DE LITTÉRATURE.....	13
I – GENÈSE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	14
II - UN BREF APERÇU DES DÉFIS D'HIER ET DE DEMAIN	17
1. Croissance démographique.....	18
2. Dualisme richesse et misère	18
3. Écart entre pays riches et pays pauvres	19
4. Les défis de la mondialisation	20
5. Rareté de l'eau	21
6. Épuisement des ressources énergétiques	21
7. Le défi de la santé.....	21
8. Écart scientifique et fracture numérique.....	22
9. Développement durable.....	22
III - L'INSTRUMENT-PROJET EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	23
IV - L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	27
1. Les trois perspectives de l'appréciation de l'efficacité de l'aide au développement	28
2. Consensus au sein de la communauté de l'aide et controverses entre chercheurs.....	30
3. Pas d'aide sans sacrifice : du concept de conditionnalité au principe de sélectivité pour plus d'efficacité?	32
4. L'efficacité de l'aide dépend-elle du type d'aide ?.....	38
5. L'efficacité de l'aide dépend-elle de la nature de l'aide : aide multilatérale ou bilatérale : forces et faiblesses	40

V - LES RAISONS DE L'ÉCHEC DES PROJETS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : UNE MULTITUDE DE FACTEURS	50
1. Le problème de la fongibilité de l'aide	51
2. Géographie et histoire	51
3. Contexte institutionnel et poids du nombre	52
4. L'angélisme du modèle de développement.....	53
5. L'acuité des problèmes de gestion des projets d'aide.....	55
VI - UN APERÇU DE LA RECHERCHE SUR LE SUCCÈS DES PROJETS	59
1. Le concept de succès des projets	61
2. « Succès absolu » ou « succès perçu »	63
3. Pertinence et importance du succès des projets	64
4. Le succès des projets est-il mesurable?	64
5. Les critères de succès des projets	65
6. Les facteurs critiques de succès des projets.....	67
7. Une perspective universelle de l'étude du succès des projets.....	69
8. Une perspective contingente de l'étude du succès des projets	70
CHAPITRE II – PROBLÉMATIQUE DE LA THÈSE: POSITIONNEMENT DE LA THÈSE, LIEN ENTRE LES TROIS ARTICLES, ET CADRE CONCEPTUEL DE LA THÈSE	72
CHAPITRE III ARTICLE I - IDENTIFICATION DES CRITÈRES ET DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DANS LA DOCUMENTATION DES AGENCES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	83
INTRODUCTION	85
1. Un aperçu des agences d'aide au développement.....	87
2. Un aperçu de quatre agences d'aide	91
3. Le concept de succès des projets de développement	97
4. La notion de résultats de développement.....	99
5. Distinction entre critères de succès et facteurs clés de succès des projets.....	101
6. Les critères de succès des projets de développement dans les documents des agences.....	103
7. Les facteurs clés de succès des projets de développement dans les documents des agences.....	107
8. Retour sur l'expérience des agences au regard des critères de succès	109
9. Retour sur l'expérience des agences au regard des facteurs clés de succès.....	112

10. Rapprochement avec la gestion de projet et plaidoyer pour la formulation des facteurs clés de succès des projets dans les agences d'aide.....	113
Conclusion.....	119
Liste des documents consultés.....	121
Références	122

CHAPITRE IV ARTICLE II- LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DE LA BANQUE MONDIALE ET LEURS INTERACTIONS : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE..... 129

1. Introduction	131
2. International Development Project Management: a specific and non-traditional Project Management.....	133
3. The notions of “success”/ “critical success criteria” in Project Management literature	138
4. The notion of “critical success factors” in Project Management literature.....	140
5. The notions of “success” and “critical success criteria” in International Development Project Management	142
6. “Critical success factors” in International Development Project Management	143
7. The conceptual framework of the study	146
8. Methodology	151
9. Results	160
10. Discussion and conclusion	169
References	177

CHAPITRE V ARTICLE III- LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LA PERSPECTIVE DU COORDONNATEUR DE PROJET 191

1. Introduction	193
2. International Development Project Management	195
3. Literature review	196
4. Research methodology	211
5. Study variables	216
6. Data analysis and results	219
7. Discussion and conclusion	225
Appendix 1: Parts II, III and VII of the questionnaire.....	233
References	235

CONCLUSION GÉNÉRALE	245
1. En ce qui concerne les critères de succès des projets	248
2. En ce qui concerne les facteurs clés de succès des projets	251
3. L'importance des outils de gestion de projet.....	255
4. Des axes de recherche future.....	259
ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE DE L'ARTICLE II-FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS : ÉTUDE SUR LES PROJETS TERMINÉS OU SUR LE POINT DE L'ÊTRE	263

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Organismes d'aide bilatérale (liste non exhaustive) (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002).....	89
Tableau 2: Importance aide multilatérale et bilatérale	90
Tableau 3 : Tableau synoptique des pratiques, politiques et procédures de quatre agences	96
Tableau 4: tableau synoptique et comparatif des critères de succès des projets selon les agences	106
Tableau 5: tableau synoptique et comparatif des facteurs de succès à l'ACDI et à la GTZ	109
Tableau 6: Rapprochement critères de succès en Gestion de projet et en Gestion des projets de développement international	114
Tableau 7: Évolution des critères et des FCS en gestion des projets de développement international dans le temps	115
Tableau 8 : Évolution des critères et FCS en gestion de projet à travers le temps. Adapté de Ika (2009).	115
Table 9: Summary of the research on critical success factors for international development projects	148
Table 10: Operationalization of the project success constructs and the non-PM but project-related variables.....	156
Table 11: Distribution of project sectors	157
Table 12: Distribution of project supervisors (Task Team Leaders).....	158
Table 13: Factor analysis of the critical success factors (CSF) and their Cronbach alpha and their <i>common variance share</i>	162
Table 14: Fit statistics of the two models.....	163
Table 15: Correlation matrix	164
Table 16: Fit statistics of the structural equation models	166
Table 17: Construct reliability and average extracted variance	168
Table 18: Hypotheses testing results	168
Table 19: International Development Project Management tools.....	203

Table 20: Characteristics of projects and project coordinators (NPCs)	215
Table 21: Descriptive statistics for “project success measures” items and the average composite project success scores	218
Table 22: Descriptive statistics for the “application of Project Management tools and techniques” items	219
Table 23 : Coordinates of the toolboxes on the initial items.....	220
Table 24: Descriptive statistics for the average composite Project Management tools scores ...	221
Table 25: Correlation between average Project Management tools scores and average project success criteria scores.....	222
Table 26: Results of the stepwise multiple regression	222

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Champ de recherche et objet d'étude de la thèse.....	76
Figure 2 Cadre conceptuel de la thèse: Relations entre facteurs clés de succès et critères de succès des projets d'aide au développement.....	78
Figure 3 Agences multilatérales de développement (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002).....	88
Figure 4 Hypothesized relations between the CSF variables and project success dimensions .	146
Figure 5 Hypothesized relations between the CSF variables (including the two control variables) and project success dimensions	165
Figure 6 Results of the 22-item structural equation model.	167
Figure 7. The World Bank Cycle. <i>Key: New phases added to Baum (1978)'s ,cycle in colour.</i>	201

--

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

LIST OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AECI	Agence espagnole de coopération internationale
AFD	Agence française de développement
AFDB	African Development Bank
AID	Association internationale de développement
AusAID	Australian Agency for International Development
BAD	Banque africaine de développement
BAfD	Banque asiatique de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIsD	Banque islamique de développement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CIDA	Canadian International Development Agency
CNP	Coordonnateurs nationaux de projet
CPM	Critical Path Method
CR (\$)	Dollars courants
CRDI	Centre de recherches pour le développement international

CRSP	Crédit à l'appui de la stratégie de réduction de la pauvreté
DAC	Development Assistance Committee
DANIDA	Danish International Development Agency
DEG	Deutsche Investitions-Und Entwicklungsgesellschaft
DFID	Department for International Development
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
EU	European Union
FAC	Fonds d'aide à la coopération
FAO	Food and Agriculture Organization
FCS	Facteurs clés (critiques) de succès des projets
FED	Fonds européen de développement
FINNIDA	Finnish International Development Agency
FINNFUND	Finnish Fund for Industrial Cooperation Ltd
FISE	Fonds des Nations Unies de secours d'urgence à l'enfance (voir UNESCO)
FKAED	Fonds du Koweït pour le développement économique arabe
FMI	Fonds Monétaire International
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FSD	Fonds saoudien pour le développement
GOVT	Government
GP	Gestion de(s) projet (s)
GPDI	Gestion des projets de développement international
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
ICEIDA	Iceland International development agency

ID	International Development
IDA	International Development Agency
IFU	Fonds industriel pour le développement
IDPM	International Development Project Management
IJPM	International Journal of Project Management
IPMA	International Project Management Association
JICA	Japan International Cooperation Assistance
MDG	Millenium Development Goals
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
MIST	Morality, Interdependency, Spirit of man, Totality
MIT	Massachussets Institute of Technology
NPC	National Project Coordinators
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OED	Operations and Evaluation Department, World Bank (now Independent Evaluation Group, IED)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OECF	Overseas Economic Cooperation Fund
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAS	Programme d'Ajustement Structurel

PERT	Program Evaluation and Review Technique
PHARE	Poland and Hungary Assistance for the Restructuring of the Economy
PIB	Produit intérieur brut
PM	Project Management
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMJ	Project Management Journal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROPARCO	Promotion et participation pour la coopération économique
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
PTOM	Pays et territoires d'outre mer
RH	Ressources humaines
R&D	Recherche & Développement (Research & Development)
SAP	Stratégie d'aide pays
SBI	Société belge d'investissement international
SDN	Société des Nations
SFI	Société Financière Internationale
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Trackable
SNPC	Système de notification des pays créanciers
SOCRETOM	Société crédit développement départements d'outre-mer
STABEX	Système de stabilisation des recettes d'exportation pour les produits agricoles
SYSMIN	Facilité de financement spéciale pour les produits miniers

TIR	Taux interne de rentabilité
TTL	Task Team Leaders or Task Managers at the World Bank
UE	Union européenne
UNDP	United Nations Development Program
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (voir FISE)
USAID	United States Agency for International Development
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine /Syndrome d'immunodéficience acquise
ZSP	Zone de solidarité prioritaire

MESURES DU SUCCÈS DES PROJETS SUCCESS MEASURES OR VARIABLES

ADDFUND	Chances of the project to be extended with additional funding
BENSATIS	Satisfaction of the beneficiaries with the goods and services delivered
CSF	Critical (Key) Success Factors
Del success	Deliverable Success
GSCONF	Conformity of goods and services delivered to the project plan
IMPACT	Impact of the project of the beneficiaries
PM success	Project Management Success
PM CSF	CSF related to the management of the project
REPUTATION	Reputation of the project among principal donors
PROFILE	Local reputation of the project
SUSTAIN	Institutional capacity built by the project within the country
VARIMAX	Orthogonal rotation in principal components factor analysis

VARIABLES OUTILS ET TECHNIQUES DE GESTION DE PROJET TOOLS AND TECHNIQUES MEASURES OR VARIABLES

AIC	AppreciationInfluenceControl
AMOS	Analysis of Moment Structures
BA	Beneficiary Assessment
BUDGT	Budgeting of tasks
CBA	Cost benefit analysis
CHART	Activities/ Responsibilities
CPM	Critical Path Method
CODIFT	Codification of tasks and work packages
GA	Gender Analysis
IRR	Internal Rate of Return
LF or LOGFRAME	Logical Framework
MONITD	Monitoring of disbursements
MONITW	Work progress Monitoring
MSP	Microsoft Project Software
NPV	Net Present Value
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PI	Performance Indicators
PMIS	Project Monitoring Information Systems
PM&E	Participatory Monitoring and Evaluation
PRA	Participatory Rural Appraisal
RBM	Results Based Management

SA	Social Assessment
SARAR	Self-esteem, Associative Strength, Resourcefulness, Action planning, and Responsibility
SCBA	Social Cost Benefit Analysis
SCC	Systematic Client Consultation
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TeamUp	A software for team building with a computer package
WBS	Work Breakdown Structure
ZOPP	Objectives-Oriented Project Planning

INDICES STATISTIQUES STATISTICAL INDICES

AIC	Akaike Information Criterion
α	Cronbach Alpha
CFI	Comparative Fit Index
CMIN/DF	Chi-square statistics / Degree of Freedom = Normed chi-square statistic
ECVI	Expected Cross-Validation Index
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Max	Maximum
Mean	Average
Min	Minimum
N	Number of cases
NFI	Normed Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SD	Standard Deviation

RÉSUMÉ

Cette thèse examine les facteurs clés de succès, les interactions entre eux, et leur relation avec les dimensions du succès des projets d'aide au développement. Elle s'articule autour de trois articles de recherche, l'un conceptuel sur l'expérience des agences d'aide en matière d'identification des facteurs clés de succès (FCS) de leurs projets et les deux autres, empiriques, qui épousent deux perspectives : celle des superviseurs de projet des agences d'aide multilatérale au développement notamment la Banque mondiale et celle des coordonnateurs de projet sur le terrain, en l'occurrence en Afrique. Sur le plan méthodologique, ces travaux adoptent une approche contingente de l'étude des projets et de leur succès; et les données ont été collectées par questionnaire.

D'abord, la thèse fait le point sur l'expérience des agences d'aide dans l'identification des critères et des FCS des projets de développement. C'est l'objet du premier article qui s'intitule : « *Identification des critères et des facteurs clés de succès des projets dans la documentation des agences d'aide au développement* ». (Une toute première version de ce papier a déjà fait l'objet de publication dans la *Revue Management & Avenir* sous le titre : « *Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets?* »). L'objectif spécifique de ce premier article est de mettre en évidence les critères et les FCS que les agences d'aide au développement utilisent, d'analyser l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement et de faire un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international.

Dans ce premier article, nous présentons les agences d'aide dans leur diversité et dans leur contribution au développement et nous envisageons les projets comme des vecteurs du développement. Ensuite, nous tentons de définir les concepts de résultats de développement, de succès, de critères de succès et de facteurs de succès des projets de développement avant de présenter les critères de succès et les FCS des agences d'aide. Puis nous analysons l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement. Enfin, nous faisons un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international sur les critères et les FCS ainsi que sur leur évolution dans le temps. Les résultats montrent que si les agences ont bien défini et harmonisé les critères de succès, il reste beaucoup à faire pour les critères impact et durabilité, et les FCS. Ils suggèrent qu'un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international est possible et qu'en matière de succès des projets, la gestion des projets de développement international peut tirer des enseignements de la littérature de la gestion de projet pour mieux comprendre les critères et les FCS des projets de développement.

Partant de ces enseignements, le deuxième article, qui s'appuie sur le premier, analyse les interrelations entre quatre FCS bien connus tant en gestion de projet qu'en gestion des projets de développement international mais captant « l'exercice global de supervision des projets de la Banque mondiale » (la conception, le suivi, la coordination, et la formation) et leurs influences respectives sur deux dimensions du succès des projets tout autant bien connues (le succès de la gestion et le succès du livrable). Cet article s'intitule: « *World Bank projects' critical success factors and their interactions: an empirical investigation* ». Ce deuxième article, utilisant plutôt les modèles d'équations structurelles comme méthode d'analyse statistique des données, a été accepté pour publication au *PMI Research Conference 2010*. (Une première version de cet

article, utilisant plutôt la régression multiple comme méthode d'analyse statistique des données, a fait l'objet de publication dans les actes du 9^{ème} congrès de l'IRNOP (*International Research Network on Organising by Projects*) en 2009 sous le titre : « *The most critical success factors for World Bank projects : the Task Team Leaders' perspective* ». Ces deux versions diffèrent dans la mesure où la seconde fait des analyses confirmatoires et teste ainsi la validité des instruments de mesure et du modèle lui-même »).

Dans ce deuxième article, nous mettons d'abord en évidence la spécificité des projets de développement international, les problèmes qu'ils posent, et les notions de succès, de critère et de facteur de succès tant dans la littérature de la gestion de projet que dans celle plus spécifique de la gestion des projets de développement international. Ensuite, nous posons des hypothèses sur les relations entre les FCS et les dimensions du succès des projets. Après nous procédons à une analyse factorielle en composantes principales des critères et des FCS avec le logiciel SPSS et nous analysons les interrelations entre FCS à l'aide des modèles d'équations structurelles (estimées notamment avec le logiciel AMOS). Les résultats de ce deuxième article confirment l'existence empirique d'un facteur de second-ordre que nous avons baptisé « FCS reliés à la gestion de projet » mais captant l'exercice global de supervision des projets. Les résultats empiriques montrent en outre que les FCS affectent de façon significativement différente les deux dimensions du succès des projets et que la première (le succès de la gestion) n'affecte pas significativement la deuxième (le succès du livrable). Ils confirment aussi l'existence empirique de FCS non reliés à la gestion de projet mais plutôt reliés au *projet* lui-même comme le budget et l'expérience du superviseur de projet et indiquent que ces derniers ne semblent pas avoir un effet sur les FCS reliés à la gestion de projet (conception, suivi, coordination, et formation) mais captant l'exercice global de supervision des projets. Enfin ils suggèrent que dans la perception des TTL, la hiérarchie des FCS est la suivante : la conception, le suivi, la coordination et la formation dans cet ordre.

Enfin, très peu a été écrit sur la gestion de projet à l'intention des gestionnaires de projet du Tiers-Monde, notamment à l'intention des coordonnateurs africains des projets de développement et la littérature est muette sur la façon d'adopter les outils et les techniques de gestion de projet importés. Quels sont les concepts, outils et techniques de gestion de projet que les gestionnaires africains des projets de développement peuvent déployer? Quel est leur degré d'application actuelle? Sachant que la planification de projet reste un FCS, quelle est la force de la relation entre l'effort de planification et le succès des projets de développement? Ce sont les questions qui sont abordées dans le dernier article : « *Project management in the international development industry : the project coordinator's perspective* ». Il a été publié dans la revue *International Journal of Managing Projects in Business*. Il met en évidence la perception des coordonnateurs de projets de développement, en fait les gestionnaires de projet dans un secteur spécifique et non-traditionnel de la gestion de projet, le développement international, et analyse la relation empirique entre l'effort de gestion de projet dans la phase d'exécution (le degré d'utilisation des outils de gestion de projet), le succès et les critères de succès des projets.

Dans ce dernier article, nous abordons l'importance des outils tant en gestion de projet en général qu'en gestion des projets de développement en particulier. Nous proposons également un tableau synoptique des outils utilisés dans la gestion des projets de développement international que nous

classons en trois grandes catégories : les outils d'identification et de planification; les outils de réalisation et de suivi; et les outils de mesure de performance, d'évaluation et de gouvernance. Nous donnons ensuite un bref aperçu des travaux sur le succès et les critères de succès avant de présenter et de discuter les résultats de l'analyse factorielle en composantes principales des outils de gestion de projet, et de l'analyse de corrélation et de régression entre l'effort de gestion de projet et le succès. En somme, ce dernier article suggère que le succès des projets est insensible à l'effort de planification mais supporte de façon significative l'idée que le recours au suivi et à l'évaluation peut améliorer les résultats des projets.

Mots clés : aide au développement; gestion de projet; critères de succès; facteurs clés de succès; planification de projet; outils et techniques de gestion de projet; Banque mondiale; Afrique; *Task Managers*; coordonnateurs nationaux de projet; modèle d'équations structurelles.

SUMMARY

This thesis examines critical (key) success factors (CSF), the interactions among them, and their relationship with the dimensions of project success in the international development aid industry-sector. This thesis is built around three research articles, the first conceptual and the others empirical. The former focuses on the development aid agencies' experience in the identification of the critical (key) success factors (CSF) of their projects. The latter two espouse two perspectives: that of the project supervisors from multilateral agencies, notably the World Bank, and that of the national project coordinators on the ground in Africa. On the methodological level, these works adopt a contingent approach to the study of projects and their success and are essentially done by questionnaire.

First, this thesis reports on the experience of aid agencies in identifying the success criteria and the CSF of development projects. That is the objective of the first paper entitled: "*Identification of the project key success criteria and factors in the documentation of the development aid agencies*" (A first version of this paper has been published in the French Journal *Management & Avenir* as "*Are the development aid agencies doing enough in formulating project key success factors?*"). This first article highlights the project success criteria and CSF used by aid agencies, analyzes the evolution of success criteria and CSF through decades of development, and links Project Management, in general, and International Development Project Management, in particular.

In this first article, we present the aid agencies in their diversity and consider projects as vectors of development. Then, we try to define the concepts of development results, success, success criteria, and success factors of development projects before reporting the success criteria and the CSF of aid agencies. After, we analyze the evolution of success criteria and CSF through decades of development. Finally, we make a connection between Project Management and International Development Project Management on success criteria and CSF and their evolution over time. The findings show that although agencies have well defined and harmonized success criteria, much remains to be done to improve the impact and sustainability criteria and for the CSF. They suggest that a connection between Project Management and International Development Project Management is possible and that in terms of project success, Project Management literature can provide important insights into the understanding of the success criteria and CSF of development projects.

Based on these lessons, the second article builds on the first and analyzes the interactions between four well-known CSF in Project Management as well as International Development Project Management but that captures the overall project supervision (design, monitoring, coordination, and training), as well as their respective influences on two well-known dimensions of project success (Project Management success and deliverable success). It is entitled: "*World Bank projects' critical success factors and their interactions: an empirical investigation*". This second article, which uses structural equations models as a method of statistical analysis is accepted for publication in the proceedings of the PMI Research Conference 2010. (An earlier version of this paper, using multiple regression analysis as a method of statistical analysis, was published in the proceedings of the 9th IRNOP (International Research Network on Organising by Projects) in 2009 and is entitled: "*The most critical success factors for World Bank projects:*

the Task Team Leaders' perspective". The difference between the earlier version and the latter of the second article is due to the confirmatory factor analyses and the validity tests of the measurement instruments as well as the validity of the whole model that this latter version proposes).

In this second article, we first highlight the specificity of international development projects, the problems they pose, and the notions of success, success criteria, and success factors in both Project Management literature and more specifically in International Development Project Management literature. Then we present the hypothesized relationships between the CSF and the project success dimensions. After, we conduct a principal component factor analysis of the success criteria and CSF (with the SPSS software) and we analyze the relationships between the CSF using structural equations models (with the AMOS software). The results confirm the existence of a second-order or higher-level empirical CSF, which we have named, "Project Management related CSF but that captures the overall project supervision" (hereafter labelled SUP CSF). In addition they show that the CSF have differing significant influences on the two project success dimensions and that the first (Project Management success) does not significantly affect the second (deliverable success). They also confirm the existence of non-*Project Management* but project related CSF, that is to say, CSF not related to Project Management, but rather related to the *project* itself such as budget and experience of project supervisor. As well, they indicate that these non-Project Management CSF do not affect the overall project supervision, SUP CSF (design, monitoring, coordination, and training). Finally, they suggest that Task Team Leaders rank project design, monitoring, coordination, and training as the most prominent CSF in that order.

Lastly, very little has been written about Project Management for project managers in the Third World, particularly for African development project coordinators. As well, the Project Management literature remains somewhat silent on how to adopt Project Management concepts, tools and techniques that are mainly imported. What are the concepts, tools and techniques available to the African project coordinators? To what degree are they being used? Given that project planning is a CSF, what is the strength of the relationship between the amount of effort invested in project planning and project success? Those are questions that are addressed in the last article: "Project management in the International Development industry: the project coordinator's perspective", published in the *International Journal of Managing Projects in Business*. It highlights the perceptions of international development project coordinators, namely the project managers in the specific and non-traditional area of Project Management - International Development - and analyzes the empirical relationship between Project Management efforts in the implementation phase (the extent to which project coordinators make use of available Project Management tools), and project success and project success criteria.

In this last article, we address the importance of Project Management tools in general and International Development Project Management tools in particular. We also offer a synopsis of International Development Project Management tools that we classify into three broad categories: project identification and planning tools; project implementation and monitoring tools; and project performance measurement, evaluation and governance tools. Then, we give a brief overview of the literature on success and success criteria before presenting and discussing

the results of the principal component factor analysis and the correlation and regression analysis between Project Management efforts and project success.

In summary, this last article suggests that project success is insensitive to the level of project planning efforts, but it significantly supports the idea that the use of monitoring and evaluation can improve project results.

Key words: development aid; Project Management; success criteria; critical success factors; project planning; Project Management tools and techniques; World Bank; Africa; *Task Managers*; national project coordinators; structural equation model.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

AVANT-PROPOS

Cette thèse vient d'abord de notre intérêt pour le succès du développement international et de ses projets. « Le succès est, aux yeux des hommes, un Dieu » et, ce mot de sagesse se dédouble d'un drame double : le drame tant convoité de la réussite et celui tant redouté de l'échec. Comme le souligne si bien Oscar Wilde : « Il y a deux drames dans la vie d'un homme : obtenir ce qu'il veut ou ne pas l'obtenir ». Or, dans l'aventure du développement international et de ses projets, se mêlent progrès, reculs, succès et échecs au point qu'Easterly peut évoquer un nouveau « fardeau de l'homme blanc ». Cette thèse tient également de l'engouement pour l'utilité de la recherche en gestion qui m'habite et entretient le dessein de réduire le hiatus entre chercheurs et praticiens. Enfin, elle se veut un geste profondément humaniste, une minuscule goutte d'eau dans l'océan des perspectives de réduction de la pauvreté dans le monde et particulièrement en Afrique.

« Rien de pire que l'échec, sinon la réussite quand elle ne nous comble pas », écrivait Ferry dans « Qu'est-ce qu'une vie réussie? ». Cette réflexion prend ici toutes ses lettres de noblesse. S'il ne fait pas l'ombre du moindre doute que ce travail me comble d'un sentiment de réalisation personnelle, il reste que le chemin a été, à tout le moins, parsemé d'obstacles, de blocages, de difficultés, de doutes, d'espoirs et de désespoirs. En un mot, elle a connu son lot d'avatars. Mon projet de thèse, comme tout projet, n'est pas « un long fleuve tranquille ». En conséquence, il a été constamment menacé par l'échec fût-il provisoire, transitoire et contingent. Car « le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec... Aussi au sein du projet réussite et échec se donnent dans une double relation avec le temps; le projet esquissé se veut promesse de réussite par delà les échecs du passé; le projet réalisé reconnaît sa modestie par rapport aux ambitions qu'il fondait », avance Boutinet. De plus, « le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans jamais perdre son enthousiasme », confiait Winston Churchill. Harmonisation entre dessin et dessein, entre aspirations plutôt ambitieuses et réalisations plutôt modestes, compromis entre le possible de la situation et le souhaitable des finalités, cette aventure du projet de thèse n'aurait point été possible sans le soutien et les encouragements de certaines personnes. L'intuition et la réalisation de ce projet de thèse ne tombant point « ex nihilo » !

Toute ma sincère reconnaissance s'adresse, en particulier, aux Professeurs Amadou Diallo et Denis Thuillier, qui n'ont ménagé aucun effort pour m'accompagner fidèlement et qui m'ont entouré de toute leur sollicitude. Mes chaleureux remerciements vont également aux Professeurs Yvon Bigras, Hélène Sicotte et Luc Cassivi de l'UQÀM, André Tchokogué des HEC, Gérard Verna de l'Université Laval, Younes Benslimane de York University, et Jean Desrochers de l'Université de Sherbrooke, qui en dépit de leurs multiples occupations, ont bien voulu accepter d'être membres du jury.

Également, bien des maîtres m'ont rencontré en chemin et ont partagé avec dévouement le plaisir de la connaissance et, plus récemment, celui de la production des connaissances. Merci à tous les professeurs et, plus particulièrement, au Professeur Pierre Cossette qui a su raviver en moi le goût de ce qu'il appelle sobrement la production savante. Sans leur chaleur et leur humanité, les fruits n'auraient pas tenu la promesse des fleurs.

Par ailleurs, comme tout projet, cette thèse a naturellement requis des moyens notamment le soutien financier du FQRSC, du CRSH et de la Fondation de l'UQÀM à même leurs prestigieux programmes de bourses d'excellence auxquels il faudra sans doute ajouter l'aide financière de l'UQO à travers son programme de perfectionnement pour chargés de cours. Tout ceci a contribué à réduire considérablement le poids des angoisses matérielles et des incertitudes financières auxquelles tout projet de thèse assujettit son gestionnaire.

Ma gratitude va également aux collègues, aux collaborateurs et aux amis, et plus généralement, à tous ceux qui ont contribué, de loin ou de près, dans la mesure de leurs possibilités, à la réalisation de ce travail. À cet égard, qu'il me soit permis de faire un clin d'œil au Professeur Stéphane Gagnon de l'UQO, au Consultant Gary Reid du Hay Group et à monsieur Raymond Laliberté pour leur aide précieuse dans la réalisation et l'administration du questionnaire Web ainsi qu'à madame Haoua Sbahi de l'UQO pour la relecture attentive et le formatage du document. Également, un grand merci à mon collègue Jan Saint-Macary qui a bien voulu élever le niveau de langue de la version anglaise du résumé et à mon collègue Jacques-Bernard Gauthier pour son aimable attention tout au long de la thèse. Merci à mes collaborateurs, Vio

Murariu qui a bien voulu me donner un coup de main avec le logiciel Visio, Bernard Langevin et Anass Tlemcani qui m'ont apporté de l'aide quant à la table des matières. Un merci également à mon ami Ignace Rusenga, de la Banque mondiale, qui alors qu'il travaillait à l'ACDI, m'a fortement encouragé à poursuivre cette thèse car il lui trouvait une pertinence sur le terrain.

Je m'en voudrais de terminer ces remerciements sans une pensée pour Étoile et un doux clin d'œil pour mon fils Ulysse et ma fille Mélyne à qui j'ai volé bien des heures depuis qu'ils m'ont rejoint dans l'aventure de cette thèse. Un grand merci à Papa et à Maman pour tous les efforts auxquels ils ont consenti pour m'assurer une bonne éducation, gage de tout succès. Que ce travail soit l'expression de toute ma reconnaissance. À mes frères et sœurs, que j'exhorte au courage et à la ténacité, que ce travail soit une bien modeste référence. À tous mes amis et particulièrement à Elerme, le bon vivant, je dédie ce travail en signe d'affection et d'amitié.

INTRODUCTION GÉNÉRALE¹

L'histoire récente montre qu'au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, le monde occidental et le monde communiste, à peine sortis du conflit et tout occupés par la reconstruction, découvrent avec stupeur l'existence et même le dénuement inhumain, la misère sordide d'un troisième monde, un monde aux appellations multiples et peu consensuelles : le « Tiers-monde », les « pays sous-développés », les « pays en voie de développement », le « Sud », la « Périphérie ». C'est, à tout le moins, autant d'expressions dont l'emploi commode, généralisé, utile et inévitable pour se soustraire à des périphrases compliquées ne cache toutefois pas le caractère partiellement inadéquat des termes employés. Cette querelle sémantique à propos du sous-développement est peut-être le signe avant-coureur de tant de complexité, d'ambiguïté, d'équivoque, de thèses et d'antithèses avec à la clé, des vérités provisoires énoncées aujourd'hui et contredites ou carrément rejetées le lendemain.

Le développement reste un rêve, et le plus souvent, ses objectifs semblent s'éloigner même si l'idée ô combien juste, géniale et humaniste de l'aide au développement a fait son chemin ; de l'aide alimentaire des pays de l'abondance aux pays de la faim, on est passé très rapidement à un mouvement plus profond et plus réfléchi qu'il est intéressant de résumer par le proverbe confucéen : « Si tu donnes à quelqu'un un poisson, il mangera un jour ; si tu lui apprends à pêcher, il mangera toute sa vie ». Justement, comment peut-on « apprendre à pêcher » à ces pays « prolétaires² » où des millions de gens vivent dans « la pauvreté absolue » selon l'expression consacrée de la Banque Mondiale ?

L'œuvre est considérable mais l'idéal même du développement, le courage, la conviction et la détermination des acteurs de premier plan du développement international vont amener ces administrateurs et hauts fonctionnaires tant des peuples de l'opulence que des peuples de la misère à se jeter à l'eau et à tenter de relever le défi. Il y a, pense-t-on, un cheminement naturel,

¹ Dans cette introduction générale, nous empruntons quelques extraits à Ika (2005, pp. 130-131).

² Cette expression assurément plus évocatrice que juste, on la doit à P. Moussa, *Les nations prolétaires*, Paris, PUF, 1959.

obligé du développement et la route pour le mieux-vivre passe par le rattrapage des pays retardataires avec de puissants moyens – le sous-développement est perçu comme un retard, un retard éminemment technique – et il semble tout à fait justifié de reposer la conception de l'aide et de ses projets sur une doctrine, une théorie linéaire et déterministe de la croissance économique et donc, du développement (Rostow, 1963; de Solages, 1992; Carluher, 2002; Moyo, 2009).

L'aide au développement a d'abord été conçue comme un apport de ressources supplémentaires pour faire face aux besoins d'investissement nécessaire pour permettre aux pays pauvres de combler le retard technique mais aussi pour suppléer l'épargne nationale insuffisante des jeunes pays : c'est du transfert de technologie et de l'avance de capitaux. Dans pareille conception du développement, le projet a été considéré, tout au moins jusqu'au milieu des années 1990, comme l'instrument privilégié de l'aide au développement, en tout cas, le moyen le plus efficient pour la livraison de l'aide (investissement en capital) et la meilleure structure pour minimiser le risque de détournement des fonds et garantir aux contribuables des résultats concrets (Rondinelli, 1976; Crawford et Bryce, 2003; European Commission, 2007).

Le résultat est plutôt mitigé : la montagne de l'aide (près de 2 500 milliards de dollars US depuis les années 1950) semble avoir, pour l'heure, accouché d'une souris au point que pourfendeurs et défenseurs de l'aide s'affrontent encore sur le terrain des idées. À ce sujet, les propos de de Solages (1992, p. 7) sont éloquents : « Ce résultat paraît n'être conforme ni aux promesses des théoriciens, ni aux intentions affirmées par les discours officiels, ni d'ailleurs à toutes les analyses et à toutes les critiques des milieux tiers-mondistes ». Un autre auteur fait remarquer que « Le Tiers-monde a pu donner, à tort, le sentiment d'une unité, d'une communauté de destin et de problèmes relevant « d'UNE » solution unique, exclusive, miraculeuse » (Zantman, 1990, p.5). L'expérience récente du développement est suffisamment riche de leçons, d'apprentissages; la moindre des choses serait de reconnaître que les routes du développement sont sinueuses, tortueuses, cahoteuses, plurielles et que l'ethnocentrisme du vocabulaire et le mimétisme du Tiers-monde à l'égard du modèle européen de développement commandent d'utiliser avec discernement et circonspection le terme « aide au développement ». En effet, les pratiques de l'aide ont souvent été liées aux intérêts des pays occidentaux. Et à Moyo d'ajouter par rapport au

résultat de l'aide : « Ce qu'il y a de plus déconcertant dans le fiasco de l'aide est que les donateurs, les faiseurs de politique, les chercheurs, les économistes et les spécialistes, savent pertinemment que l'aide ne marche pas, qu'elle n'a pas marché, et qu'elle ne marche pas » (2009, p. 46, traduction libre).

De plus, la réalité du sous-développement est têtue et les défis du 21^{ème} siècle (Salmon, 2002) auxquels les peuples de l'opulence et de la pauvreté devront faire face sont multiples : la question démographique, l'écart riches / pauvres et l'écart pays riches / pays pauvres, les revers d'une mondialisation à deux vitesses, les problèmes de l'eau, de l'énergie, de la santé, de l'écologie, du développement imprévisible des technologies et de l'urbanisation à outrance. Compte tenu de ces défis et en raison de la spécificité et de la complexité des projets de développement, il est opportun de tirer les leçons du passé et de réconcilier l'avenir de la gestion des projets de développement avec le présent. Car, sans vouloir opposer à l'optimisme exagéré du passé, un pessimisme de circonstance, les résultats plutôt discutables des projets de développement forcent à la réflexion (Ika, 2005).

Le débat sur l'efficacité de l'aide ne date pas d'aujourd'hui. Les controverses à ce sujet ne sont pas non plus récentes (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2005; Easterly, 2006; Collier, 2007; Moyo, 2009). L'insatisfaction à l'égard des concepts, des programmes, des projets, en un mot des conceptions et des réalisations de l'aide au développement remonte d'ailleurs à la première décennie du développement (lire par exemple, le discours de J. F. Kennedy devant le Congrès américain en 1961; Easterly, 2003, 2007). Le développement international a fait l'objet de recherche depuis une cinquantaine d'années. Une littérature très riche porte sur l'(in)efficacité de l'aide. Pour les pourfendeurs de l'aide, elle est un puits sans fond de projets inutiles, de gâchis, de malversations, une perte sèche de ressources publiques, et en tant que telle, elle n'a pas d'effet sur la croissance (i.e. Boone, 1996; Moyo, 2009). L'aide est donc essentiellement inefficace (Easterly, 2006; Moyo, 2009). Pour les défenseurs de l'aide, même s'il n'y a pas unanimité, elle a en moyenne un effet globalement positif sur la croissance économique notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé (i.e. Hadjimichael et al., 1995); l'aide ne marcherait que si les donateurs favorisent la prise en charge locale et, les bénéficiaires, la bonne gouvernance (e.g. Burnside et Dollar, 2000). Toutefois même les défenseurs de l'aide reconnaissent que si elle

fait toujours partie de la solution, à elle seule, elle ne pourrait régler tous les problèmes du « milliard d'hommes et de femmes les plus pauvres » (Collier, 2007). Même s'il n'est pas possible de trancher entre pourfendeurs et défenseurs de l'aide au développement, les résultats de l'aide peuvent être analysés dans une double perspective : macroéconomique et microéconomique (Hermes et Lensink, 2001). Dans la perspective macroéconomique, il s'agit de voir dans quelle mesure l'aide a contribué au développement des pays récipiendaires et d'aborder ses effets sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté (Lancaster, 1999). Dans la perspective microéconomique, il s'agit de voir dans quelle mesure les projets et programmes de l'aide ont atteint leurs objectifs spécifiques (Lancaster, 1999). Même si ces deux perspectives sont complémentaires, cette thèse s'inscrit dans la perspective microéconomique dont le volet « gestion », qui, ainsi que nous l'avons souligné dès le début, n'a fait l'objet que de peu de travaux.

Il y a, peut-on retenir de cette double perspective, comme un paradoxe micro/macro de l'aide : si l'aide semble globalement avoir échoué, on a tout de même pu observer, au niveau de certains projets et programmes de l'aide, des résultats néanmoins positifs (Severino et Charnoz, 2004; Easterly, 2006; Moyo, 2009). C'est le cas, par exemple, des résultats de certains projets et programmes, dans les secteurs de l'éducation et de la santé (Easterly, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005). Bien sûr les résultats des projets d'aide au développement sont parfois encourageants. Beaucoup d'hommes vivent mieux grâce aux retombées directes ou indirectes, prévues ou imprévues des projets d'aide au développement. Peut-être pour certains, un îlot de réussites, d'espoirs dans un océan de fiascos, de déconvenues (Easterly, 2003, 2007) ! On voudrait bien accepter le droit à l'erreur des gestionnaires des projets de développement, ce que de Solages (1992, p. 592) évoque avec élégance : « Dans toute aventure humaine, malgré les calculs et les dispositifs, malgré les précautions prises, demeure un taux incompressible d'erreurs et d'échecs ; l'aventure du développement ne pouvait, pas plus qu'une autre, éviter tous les échecs ».

Mais des statistiques sur le taux d'échec des projets de développement montrent que ce dernier avoisine les 50% (un projet sur deux de la Société financière internationale, le bras privé de la Banque mondiale, échoue). En somme, les résultats des projets d'aide au développement sont

plutôt mitigés (Diallo et Thuillier, 2004, 2005). Paradoxalement, peu de travaux portent sur la gestion des projets d'aide au développement (Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Khang et Moe, 2008). En raison des résultats plutôt discutables des projets d'aide au développement et des sommes considérables qui leur sont consacrées (plus de 120 milliards de dollars en 2009), la gestion de projet comme discipline ne saurait continuer à les négliger. Bien que les domaines de la gestion de projet et du développement international remontent aux années 1950 et 1960, elles ont évolué plutôt en parallèle. Le développement international a contribué à la gestion de projet avec les études de faisabilité et les évaluations ex post de la Banque Mondiale. L'apport de la gestion de projet au développement international mérite d'être exploré (voir par exemple, Ika, 2005). En particulier, un cadre conceptuel du succès des projets, des critères et des facteurs clés de succès des projets (FCS) semble nécessaire en développement international (Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ika, 2005; Steinfort et Walker, 2007; Khang et Moe, 2008). Cette thèse épouse ce point de vue et appelle fortement à une meilleure gestion des projets de développement international, le tout dans un souci de cohérence, d'harmonisation et d'évaluation de leur succès à l'aide d'un cadre conceptuel précis.

Partant du constat en gestion de projet que critères et facteurs clés de succès (FCS) exposent le plus souvent à de la confusion, cette thèse entreprend de les élucider, de faire le point dans la documentation des agences sur leur expérience en matière d'identification des critères et des FCS des projets. C'est l'objectif général du premier article qui s'intitule : « Identification des critères et des facteurs clés de succès des projets dans la documentation des agences d'aide au développement » (Une toute première version de cet article a déjà fait l'objet de publication dans la revue *Management & Avenir* sous le titre : « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? »). Plus spécifiquement, ce premier article vise à relever et à comparer les critères de succès et les FCS des projets dans la documentation des agences d'aide bilatérale (ACDI, GTZ, AFD, DFID ³) et des agences d'aide

³ L'agence canadienne de développement international (ACDI), l'agence allemande de la coopération technique, *Gesellschaft für technische Zusammenarbeit* (GTZ), l'agence française de développement (AFD) et le ministère britannique du développement international, *Department of foreign and international development* (DFID).

multilatérale (Banque Mondiale, FED, PNUD et OCDE⁴) et à analyser l'expérience des agences en la matière. Il vise également à analyser l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement et à faire un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international. Sur le plan méthodologique, cet article procède à une revue de la documentation des agences et exploite ainsi les documents disponibles sur les sites Web des agences de manière à appréhender les critères et les facteurs clés de succès.

Dans ce premier article, nous présentons les agences d'aide dans leur diversité et dans leur contribution au développement et nous envisageons les projets comme des vecteurs du développement. Nous tentons ensuite de définir les concepts de résultats de développement, de succès, de critères de succès et de facteurs de succès des projets de développement avant de présenter les critères de succès et les FCS des agences d'aide. Après nous analysons l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement. Enfin, nous faisons un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international sur les critères et les FCS ainsi que leur évolution dans le temps.

Ce premier article est donc une sorte d'entrée en matière pour le deuxième dans la mesure où il jette un regard sur l'existant en ce qui concerne les FCS. S'il montre que l'expérience des agences d'aide est édifiante et pleine d'enseignements, il suggère que l'identification de façon systématique des FCS en est à ses débuts et que beaucoup de chemin reste à faire : Par exemple, il aura pris plus de 20 ans pour faire avancer la recherche sur les FCS des projets plus classiques comme les projets de construction sans pour autant qu'il soit possible de prétendre à une liste exhaustive, encore moins unanime, des FCS (Westerveld, 2003). Par ailleurs, ce premier article soutient qu'un rapprochement est possible entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international, malgré les évolutions parallèles des deux disciplines, et qu'en conséquence la gestion des projets de développement international peut tirer des enseignements intéressants à partir de la littérature sur le succès des projets pour mieux comprendre le succès et en particulier, les critères et les FCS des projets de développement.

⁴ Le Fonds européen de développement (FED), le programme des nations unies pour le développement (PNUD), l'organisation de la coopération et du développement économiques (OCDE)

Le deuxième article s'appuie quant à lui sur ce premier et en complète la revue de la littérature sur le succès des projets de développement international. Il permet de voir que très peu de contributions portent spécifiquement sur le succès des projets de développement international. Certes un rapprochement est possible entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international et un parallèle peut se faire entre la littérature de l'administration publique notamment avec la nouvelle gestion publique (*new public management*) et la recherche sur la mise en œuvre des politiques (voir O'Toole, 1986, 2004; Struyk, 2007). Toutefois, rares sont les travaux empiriques qui portent sur les projets et programmes financés par les agences de développement international (voir quelques exceptions comme Khan, Thornton, et Frazer, 2003; Vickland et Nieuwenhuijs, 2005; Struyk, 2007). Ces quelques travaux, quoiqu'intéressants, sont pour l'essentiel des études de cas et ils font l'impasse sur l'étude empirique des FCS, de leurs interactions et de leurs influences sur les dimensions du succès des projets. Le mérite revient à Diallo et à Thuillier (2004, 2005) d'avoir jeté les bases d'une étude empirique, descriptive et explicative des critères de succès et des FCS notamment la confiance et la communication. À cet égard, il importe de souligner également les travaux de Khang et Moe (2008) sur les FCS et leur explication du succès des projets de développement international. Cependant, si toutes ces études empiriques inspirent à bien des égards, elles n'explorent pas la perspective des superviseurs de projet (encore appelés *Tasks Managers* ou bien *Task Team Leaders*, ci-après TTL), qui comme on va le voir plus loin sont des acteurs majeurs de la gestion des projets d'aide multilatérale. En effet ces derniers supervisent les projets et s'assurent du respect des lignes directrices des agences multilatérales comme la Banque mondiale par les coordonnateurs nationaux de projet (CNP) qui sont les véritables gestionnaires de projet dans le secteur du développement international.

Par ailleurs, même si en gestion de projet l'approche multidimensionnelle semble être priorisée pour évaluer le succès des projets, très peu de travaux empiriques mesurent l'influence des FCS sur les différentes dimensions du succès des projets (Dvir et Lechler, 2004). Très peu encore analysent systématiquement les interrelations entre les FCS quand bien même la littérature de la gestion de projet avance que ces derniers sont corrélés (Esteves, Casanovas et Pastor, 2003). Enfin, la recherche sur les FCS dans la littérature de la gestion de projet n'a accordé que peu d'attention à l'identification des FCS spécifiques à des secteurs d'activités précis ou encore à des

secteurs non-traditionnels de la gestion de projet comme le développement international (Carden and Egan, 2008). D'où l'objectif spécifique de ce deuxième article : analyser les interrelations entre quatre FCS bien connus tant en gestion de projet qu'en gestion des projets de développement international mais captant l'exercice global de supervision des projets de la Banque mondiale: la conception, le suivi, la coordination, et la formation et leurs influences respectives sur deux dimensions du succès des projets tout autant bien connues (le succès de la gestion et le succès du livrable). Ce deuxième article s'intitule : « *Les facteurs clés de succès des projets de la Banque Mondiale et leurs interactions : une étude empirique* ». Ce deuxième article, utilisant plutôt les modèles d'équations structurelles comme méthode d'analyse statistique des données, a été publié dans les actes du *PMI Research Conference 2010* sous le titre *World Bank projects' critical success factors and their interactions : an empirical investigation*. (Une première version de cet article, utilisant plutôt la régression multiple comme méthode d'analyse statistique des données, a fait l'objet de publication dans les actes du 9^{ème} congrès de l'IRNOP (*International Research Network on Organising by Projects* en 2009) sous le titre : « Les facteurs clés de succès des projets de la Banque Mondiale : la perspective des Task Managers »).

Dans ce deuxième article, nous mettons d'abord en évidence la spécificité des projets de développement international, les problèmes dont ils font l'objet, les notions de succès, de critère et de facteur de succès tant dans la littérature de la gestion de projet que dans celle plus spécifique de la gestion des projets de développement international. Ensuite, nous posons des hypothèses sur les relations entre les FCS et les dimensions du succès des projets. Après nous procédons à une analyse factorielle en composantes principales des critères et des FCS avec le logiciel SPSS et nous analysons les interrelations entre FCS à l'aide des modèles d'équations structurelles et avec le logiciel AMOS.

Cette thèse part de la prémisse que le succès est aussi une affaire de perception même si dans l'appréciation du succès il y a des aspects objectifs comme par exemple, les délais et les coûts. Car le point de vue n'est pas le même pour toutes les parties prenantes. Toutefois, on pourrait poser qu'un groupe relativement homogène de parties prenantes, si l'on se fie à leur rôle dans le projet, peut avoir sensiblement le même point de vue. En conséquence, cette thèse passe du

deuxième au troisième article avec un changement de regard. Et contrairement au deuxième article, le troisième jette un éclairage sur la perception des coordonnateurs nationaux des projets (CNP), les vrais gestionnaires de projet dans le domaine du développement international. En effet, très peu a été écrit sur la gestion de projet à l'intention des gestionnaires de projet du Tiers-Monde, et encore moins sur la perception des coordonnateurs de projet africains sur le succès, les critères et les FCS (les exceptions notables sont les travaux de Diallo et Thuillier 2004, 2005). De plus, la littérature semble muette sur la façon d'adopter les outils et les techniques de gestion de projet importés. Mais ces contributions n'abordent pas la question des outils utilisés par les gestionnaires de projet dans le secteur si particulier du développement international. Quels sont les concepts, les outils et les techniques de gestion de projet disponibles pour les coordonnateurs de projet africains? Quel est leur degré d'application actuelle? Sachant que la planification de projet reste un FCS, quelle est la force de la relation entre l'effort de planification et le succès des projets de développement? Ce sont là autant de questions qui sont abordées dans le dernier article : « *La gestion des projets de développement international : la perspective des coordonnateurs de projet* ». Cet article a été publié en 2010 dans la revue *International Journal of Managing Projects in Business* sous le titre : « *Project management in the international development industry : The project coordinator's perspective* ».

Ce troisième et dernier article analyse la relation empirique entre l'effort de gestion de projet (le degré d'utilisation des outils de gestion de projet par les coordonnateurs nationaux de projet, les gestionnaires de projets dans le secteur du développement international, sur le terrain en Afrique), le succès des projets et les critères de succès. Il explore la relation entre l'utilisation des outils de gestion de projet et le succès des projets dans un secteur non-traditionnel, quoiqu'orienté-projet, de la gestion de projet, le développement international, dans lequel les projets continuent de jouer un rôle non négligeable et ce, même dans le contexte de l'approche-programme. En effet l'idée qu'une théorie universelle de la gestion de projet puisse s'appliquer à tous les types de projet est de nos jours remise en cause et comme nous l'avons souligné un peu plus haut, il y a beaucoup à faire pour le développement de la littérature de la gestion de projet dans les secteurs non traditionnels et pour l'identification des problèmes et des défis spécifiques à des secteurs d'activités particuliers (Carden et Egan, 2008).

C'est pourquoi nous interrogeons, en particulier, dans ce dernier article de la thèse, l'adage « ne pas planifier, c'est planifier l'échec » comme l'ont fait Dvir, Raz et Shenhar (2003) pour ce qui concerne les projets de recherche et développement afin de comparer les résultats. Ces derniers ont montré que si un minimum de planification est important, il n'existe, pour autant, aucune corrélation entre l'utilisation des outils et procédures de planification et le succès. De plus, les questions sur le type d'outils sont plutôt sans importance, ont-ils avancé. Dans quelle mesure ces résultats s'appliquent-ils aux projets de développement international, compte tenu de leur particularité?

Dans ce troisième et dernier article de la thèse, nous avons considéré les outils de gestion de projet dans la phase de réalisation *seulement* et mis un accent particulier sur trois volets de connaissance du référentiel de connaissances de la gestion de projet (*PMBOK*) que sont la gestion de l'envergure, des délais et des coûts et sur quatre processus de gestion de projet suggérés par Zwikaël (2008) et Zwikaël et Globerson (2006) : l'existence de procédures pour les projets, le degré d'utilisation du logiciel de gestion de projet, l'implication du gestionnaire dans la phase de conception et l'existence de mesures du succès des projets.

Dans ce dernier article, nous abordons l'importance des outils tant en gestion de projet en général qu'en gestion des projets de développement international en particulier, mettons en exergue l'accent qui est porté sur l'analyse de projet et sur l'approche pionnière plutôt universelle, mécaniste, très portée sur les outils, d'inspiration professionnelle, et ancrée dans la tradition du génie qui a marqué la gestion des projets de développement international et qu'incarne bien le cycle de vie des projets de la Banque Mondiale (Baum, 1970, 1978; Johnson, 1984). Nous proposons également un tableau synoptique des outils utilisés en gestion des projets de développement international que nous classons en trois grandes catégories : les outils d'identification et de planification; les outils de réalisation et de suivi; et les outils de mesure de performance, d'évaluation et de gouvernance. Nous donnons ensuite un aperçu des travaux sur le succès et les critères de succès des projets avant de présenter et de discuter les résultats de l'analyse factorielle en composantes principales des outils de gestion de projet et des analyses de corrélation et de régression entre l'effort de gestion de projet et le succès.

Cette thèse aborde les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement dans la perspective des agences elles-mêmes (article I), des superviseurs de projet qui conçoivent les projets, en font le suivi mais ne les réalisent pas (article II), et des coordonnateurs de projet qui sont les véritables gestionnaires des projets sur le terrain (article III). Nous reviendrons de façon plus spécifique et détaillée sur le lien entre les trois articles de la thèse dans le chapitre II. La thèse met en relation les facteurs clés de succès et les critères de succès de ces projets. Nous laissons le soin à chacun des articles (surtout les articles II et III) d'illustrer cette relation. Mais d'un point de vue méthodologique, nous faisons dans l'article I une analyse de la documentation des agences. Puis dans l'article II, nous réalisons une étude empirique avec de nouvelles données collectées par enquête par questionnaire électronique et nous procédons à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ainsi qu'à des estimations par équations structurelles. Enfin dans l'article III, nous faisons un traitement approfondi d'une base de données existante colligée par Diallo et Thuillier (2004, 2005) et réalisons des analyses factorielles en composantes principales ainsi que des analyses de corrélation et de régression multiple. Ces préoccupations méthodologiques feront l'objet d'une discussion détaillée dans chacun des articles.

Dans cette thèse nous allons, dans un premier temps, faire un bref historique du développement international, présenter les défis du 21^{ème} siècle auxquels les peuples de l'opulence et de la misère vont devoir faire face, donner un aperçu de l'instrument-projet, aborder la question de l'efficacité de l'aide au développement, les raisons des échecs des projets de développement et la recherche sur le succès des projets dans la littérature de la gestion de projet.

En d'autres termes, cette thèse propose une revue générale de la littérature abordant ainsi les questions plutôt transversales aux trois articles de la thèse et remettant à plus tard la revue de la littérature pertinente et spécifique à chaque article.

Dans cette thèse, nous allons ensuite, dans un deuxième temps, exposer le triptyque d'articles qui en fait la substance.

Enfin, dans un effort de synthèse, nous allons conclure cette thèse sur la perspective d'une meilleure gestion des projets de développement à l'aide de la méthode des FCS.

Le présent document est donc divisé en sept parties au total : introduction générale; chapitre I : revue générale de littérature; chapitre II :problématique de la thèse : positionnement de la thèse, lien entre les trois articles, et cadre conceptuel de la thèse ; chapitre III /article I : Identification des critères et des facteurs clés de succès des projets dans la documentation des agences d'aide au développement; chapitre IV/ article II : Les facteurs clés de succès des projets de la Banque Mondiale et leurs interactions : une étude empirique; chapitre V/ article III : la gestion des projets de développement international : la perspective des coordonnateurs de projet sur le terrain; et conclusion générale.

CHAPITRE I

REVUE GÉNÉRALE DE LITTÉRATURE

Cette thèse traite du succès, des critères et des facteurs clés de succès en gestion des projets de développement international (GPD). Elle est par conséquent au croisement de la gestion de projet (GP) et du développement international et en explore les frontières communes.

Dans ce chapitre qui propose une revue générale de la littérature pertinente à cette thèse par articles, nous esquissons brièvement l'historique du développement international avant de présenter succinctement les défis auxquels le Nord et le Sud sont appelés à faire face en matière de développement en ce début du 21^{ème} siècle.

Nous examinons ensuite les modalités de fonctionnement de l'instrument-projet en développement international, puis nous abordons la question de l'efficacité de l'aide au développement tant du point de vue global ou « macro » que d'un point de vue plus spécifique ou « micro ». Précisons cependant que nous nous situons hors du champ spécifique des sciences économiques qui constitue ce que l'on appelle l'« économie du développement », un domaine de recherche qui analyse les conditions et les modalités de la croissance dans le contexte particulier des pays pauvres ou en transition et suscite des travaux portant sur des thèmes récurrents (pour n'en citer que quelques uns: croissance endogène et ouverture; inégalités initiales et dynamique de la répartition; croissance et intermédiation financière; migrations, capital humain et transferts; tenure, réformes agraires et répartition des terres; éducation; intégration régionale; taux de change; etc). Si notre travail aborde l'analyse des politiques économiques, nous ne traitons pas particulièrement de l'évaluation économique spécifique des projets qui les instrumentent (avantages-coûts par exemple). Étant donné que cette thèse aborde la question du succès des projets de développement international (et donc de leur efficacité), elle effleure la perspective microéconomique de l'efficacité de l'aide mais d'un point de vue managérial et son propos relève plus de la gestion des projets de développement international que de l'économie de développement ou de l'évaluation socio-économique de projets. Nous reviendrons avec plus de précision et de détail sur le champ de recherche et l'objet d'étude de la thèse dans le chapitre II.

Nous examinons ensuite les raisons de l'échec des projets d'aide au développement. Étant donné que la littérature sur le succès des projets, en gestion de projet de façon générale, est instructive à bien des égards pour analyser le succès des projets d'aide au développement international, nous faisons un aperçu sur les questions du succès, des critères et des facteurs clés de succès en gestion de projet.

Dans ce premier chapitre de la thèse, nous ne présentons pas spécifiquement les conceptions du succès, des critères et des facteurs clés de succès des projets d'aide au développement. Ces questions seront abordées dans les revues de littératures spécifiques à chacun des trois articles de la thèse.

I – GENÈSE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Nous traçons brièvement l'histoire du développement international et précisons ainsi les sources du concept de développement. En effet comme dit Noël (1997, p.8) : « L'emploi fréquent et pour ainsi dire passe-partout de cette appellation [développement] demande de préciser le cheminement historique de ce vocable, depuis ses origines jusqu'à la formidable fortune qui est la sienne aujourd'hui » (Noël, 1997, p. 8).

Pour ne pas alourdir l'exposé, l'ossature et la substance de ce retour sur le passé font hommage à l'effort de synthèse de Latouche (1988), de de Solages (1992) et de Noël (1997)⁵ dont nous nous inspirons largement. La source principale du concept de développement serait, dans la tradition grecque, le courant de pensée personnifié par Aristote et qui reposait sur la connaissance du monde et l'élucidation des lois sans pour autant chercher à modifier l'ordre naturel des choses, c'est-à-dire la dialectique entre l'homme et la nature ou les dieux. La source concurrente est dans la tradition judéo-chrétienne, notamment dans la Genèse où Dieu, le Créateur donne pouvoir à l'homme pour dominer la création. Si l'Antiquité est donc un moment important dans l'évolution du vocable de développement, le siècle des Lumières au 18^{ème} siècle et l'« économisme » du 20^{ème} siècle sont les deux autres moments.

⁵ Nous tirons, pour les fins de cette discussion, quelques extraits de Ika (2005, pp.132-134).

Avec les inventions et les découvertes de toutes sortes qui caractérisent le siècle des Lumières, la notion de progrès à connotation plus technique et sociale prend le pas sur la question de perfection qui renvoie plus à l'individualité. L'homme pourra désormais dépasser l'obscurantisme et la superstition et se défaire d'une conception religieuse de la société fondée sur la dévotion et la croyance en un Dieu transcendant, pour penser le monde et mettre à profit les instruments que la Nature met à sa disposition. Le progrès est désormais un but en soi (Latouche, 1988, p. 49). Cette idéologie marque l'histoire de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Le terme de développement est apparu récemment dans l'univers économique, après un détour par la biologie avec l'évolutionniste Darwin, et il a fallu attendre 1968 pour que les premiers dictionnaires d'économie de langue française en fassent mention (Latouche, 1988, p. 49). Le mot « développement » signifie alors « niveau de vie élevé et accès au bien-être pour tous » (Latouche, 1988, p. 54) et désigne l'accroissement quantitatif de la richesse d'un pays, ce qui fait du produit intérieur brut son étalon de mesure.

Dans l'entre-deux guerres, la notion de développement prend pourtant un sens plus politique et social qu'économique alors que les peuples « développés », plus précisément « civilisés » sont investis, par le Pacte de la Société des Nations, d'une mission sacrée de civilisation à titre de « tuteurs » des pays qui le sont moins. Avec la Grande Dépression des économies occidentales en 1929, la notion de développement prend également une connotation socio-économique, les pays « civilisés » devant chercher à « remédier à l'extrême indigence des populations indigènes ». Transports et distribution défaillants, problèmes d'hygiène sérieux, ignorance profonde des femmes en ce qui concerne les soins aux enfants, croyance en la superstition, obscurantisme sont autant de tares qui minaient déjà le développement des pays pauvres, comme le rapporte un mémorandum de 1938 de la SDN, Société des Nations (Latouche, 1988, p. 45).

A la fin de la deuxième guerre mondiale et plus précisément en juillet 1944, les Alliés vont conclure les accords de Bretton Woods qui scellent la création, dans cette petite ville du New Hampshire, du FMI (Fonds monétaire international) et de la Banque Mondiale (Banque internationale pour la reconstruction et le développement). Le 26 juin 1945, la signature de la *Charte des Nations unies* à San Francisco par 52 pays développés (pas un seul pays du Tiers Monde!), porte en elle la grande idée du développement, les conditions de stabilité, de bien-être,

l'amitié et la coopération entre les nations, le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes. Réaliser la coopération internationale passe, on l'aura compris, par la création des agences spécialisées des Nations Unies : PNUD, ONUDI, UNESCO, UNICEF (ou FISE), FAO, OMS, OACI⁶, etc. À l'heure où la « guerre froide » sévit et que deux mondes rivaux, l'un libre, capitaliste et occidental et l'autre, totalitariste, communiste et oriental s'affrontent, de nouveaux pays récemment devenus indépendants comme l'Inde et le Pakistan (1947), la Chine (1949), le Viêt-Nam (1954) accèdent à l'échiquier mondial. Le mouvement des pays non-alignés (29 pays afro-asiatiques) prend naissance à Bandoung en Indonésie en avril 1955 et consacre l'existence d'un troisième monde, en fait premier en chronologie (Sauvy, 1952)⁷ des pays « sous développés » ou encore de façon plus convenable et plus courte que « pays en voie de développement », le Tiers monde. Premier à avoir utilisé l'expression, Sauvy (1952) écrit : « Car enfin, ce tiers monde, ignoré, exploité, comme le tiers état, veut, lui aussi, être quelque chose. ». L'ONU va donc passer de 52 membres en 1945 à 121 en 1965 mais le Tiers monde va plutôt jouer à un jeu de balancier entre les deux autres mondes, entre les deux idéologies concurrentes, pour ainsi dire entre le marteau et l'enclume, avec un certain penchant pour le communisme et ses vertus d'équité.

Dans un tel contexte, l'aide au développement devient sans aucun doute un moyen efficace pour les pays développés d'élargir leur zone d'influence à l'international par des prêts ou des dons et de s'attirer plein de faveurs en retour. On pense aussi avec la prospérité sans précédent que connaît l'Occident à l'époque que le retard économique et technique des pays pauvres va s'estomper si l'on y met les moyens nécessaires. C'est aussi l'opinion des élites de ces nouveaux pays avec les espoirs qu'ils fondent dans l'indépendance politique et l'indépendance économique subséquente. Avec la « décennie du développement décrétée » par l'ONU les années 1960, les pays occidentaux et le Japon vont se doter d'un organisme national d'aide au développement. C'est le cas de l'US AID (United States Agency for International Development), du ministère

⁶ PNUD (Programmes des Nations unies pour le développement), ONUDI (Organisation des Nations unies pour le développement industriel), UNESCO (United nations educational, scientific and cultural organisation), UNICEF ou FISE (United nations international children's emergency fund ou Fonds des Nations unies de secours d'urgence à l'enfance), FAO (Food and agriculture organisation), OMS (Organisation mondiale de la santé), OACI (Organisation de l'aviation civile internationale).

⁷ Alfred Sauvy, « Trois mondes, une planète », *L'Observateur*, 14 Août 1952.

français de la Coopération, de l'allemande GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) et de la canadienne ACDI (Agence canadienne de développement international), pour ne citer que ces exemples. On assiste en parallèle à la création des banques régionales de développement pour financer les projets de développement : en 1959, la BID (Banque interaméricaine de développement); en 1963, la BAD (Banque africaine de développement) et en 1967, la BASD (Banque asiatique de développement).

Un an seulement après avoir consenti ses prêts aux pays européens, la Banque mondiale va commencer par accorder des prêts au pays en développement dès 1948. Elle va créer l'AID (Association internationale de développement), pour accorder aux pays défavorisés des prêts à des conditions extrêmement favorables. Dans le sillage des institutions publiques, les ONG (organisations non gouvernementales) prennent place.

Mais l'environnement international a beaucoup changé depuis les premières décennies du développement et les défis géo-politiques et économiques en ce début du 21^{ème} siècle méritent une attention particulière dans la mesure où ils peuvent façonner l'architecture de l'aide au développement.

II - UN BREF APERÇU DES DÉFIS D'HIER ET DE DEMAIN

Sans tomber dans le piège d'une vision apocalyptique ou angélique du monde, il faudrait plutôt accorder du crédit à une analyse du type de celle que Salmon (2002) développe dans son ouvrage « 21 défis pour le 21^{ème} siècle ». Il y tente « [...] d'analyser ces défis que le siècle qui commence nous propose de relever ». Cette analyse, repose sur une argumentation solide, des exemples et des chiffres assurément évocateurs pour la croissance démographique, l'insuffisance des ressources planétaires, l'écart riches / pauvres, l'écart entre pays riches et pays pauvres, la mondialisation et ses défis et les problèmes de développement durable. Bien sûr à tout ce qui précède, il faudra ajouter le terrorisme et ses conséquences, ce qu'il est d'usage d'appeler désormais la dérive sécuritaire de l'aide au développement (Marclay, 2005).

1. Croissance démographique

Le problème du développement, écrivait Zantman (1990, p. 71), apparaît depuis T. R. Malthus (1766-1834) comme une course poursuite entre deux taux de croissance : celui des ressources disponibles et celui de la population. Si l'histoire a semblé un moment donné tort au pessimisme du pasteur britannique [...] l'accélération récente de la croissance démographique sur une plus grande partie de la planète semble redonner quelque lustre à ses prédictions.

Problème éminent et récurrent, la croissance démographique mondiale inquiète tout autant au 21^{ème} siècle. Alors que les pays les plus riches font face à un taux de fécondité décroissant et à un vieillissement qui paraît inéluctable, l'explosion démographique semble se produire « là où les gens ont le moins de chance d'avoir accès au " minimum vital " pour survivre », constate Salmon (2002, p. 6). Pour paraphraser Noël (1997, p. 24), « l'abondance, pour une fois, n'est pas du côté des pays les plus riches ». Des estimations de la population mondiale vont jusqu'à 8 milliards à l'horizon 2020 et créditent l'Afrique de près de 1,5 milliard.

Des mesures ont certes été prises pour endiguer l'hypertrophie de la population mondiale notamment dans les pays les plus pauvres, même si de l'avis même des experts, des discussions sans fin sur la nécessité de limiter la poussée démographique sont toujours d'actualité. Le recours à plus de contraception, l'éducation des femmes dans l'espoir de repousser avec la scolarité la naissance du premier enfant voire même de contrôler les naissances et des mesures plus draconiennes sont autant d'efforts qui, avec la baisse de la fécondité en Occident, laissent croire à un plafonnement possible.

2. Dualisme richesse et misère

L'extrême richesse et l'extrême misère, le luxe ostentatoire et la pauvreté, l'opulence des quartiers patriciens et le dénuement des quartiers plébéiens traduisent de façon concrète le sentiment que les grandes fortunes se sont accrues et que les pauvres sont devenus plus misérables.

L'effet Mathieu⁸, pour répéter de Solages (1992, p. 587) semble non seulement vérifié mais amplifié jusqu'au drame, ouvrant des vies sans projet possible : celui qui possède beaucoup reçoit plus encore, tandis que celui qui possède peu se voit dépouillé même de cela.

Et la carte de la pauvreté coïncide avec celle de l'analphabétisme, de la faim, du chômage et de la maladie. Les pauvres sont à la fois les plus mal logés, c'est eux qui font les boulots les plus durs, les métiers les plus dangereux, c'est également eux qui sont les plus mal lotis, vêtus et nourris. Même si le phénomène s'observe aussi dans les pays développés où il est d'usage de parler désormais d'un *Quart monde*, bien réel lui aussi et constitué par les « nouveaux pauvres » (Noël, 1997, p. 33), il est terrible et intenable dans les bidonvilles lépreuses aux ruelles fangeuses des pays pauvres où les gens vivent « pire que les chiens en Europe⁹ ». Le drame est que la misère, les dures conditions de vie, si elles sont aussi vieilles que le monde, sont aujourd'hui ressenties comme une insupportable privation dans le Tiers monde, compte tenu du développement des moyens de communication et de la possibilité de comparaison qu'ils procurent.

3. Écart entre pays riches et pays pauvres

Dans l'état actuel des choses, les pays les plus riches font seulement 20% de la population mondiale et se partagent 80% des richesses. En attendant un éventuel plafonnement de la population mondiale, les chiffres pour mesurer l'ampleur de l'écart entre pays riches et pays pauvres ne sont guère reluisants :

[...] la consommation totale des pays riches est 16 fois plus élevée que celle des pays pauvres, les plus riches mangent 11 fois plus de viande et 7 fois plus de poisson que les plus pauvres, ils consomment 77 fois plus de papier, 49 fois plus de lignes téléphoniques et 145 fois plus d'automobiles (Salmon, 2002, p.6).

⁸ Les économistes ont ainsi nommé ce phénomène par allusion à l'Évangile selon Mathieu, chapitre 25, un passage de l'évangile qui décrit une situation semblable.

⁹ Voir Chantal Meyze, cité par de Solages (1992, p. 580), « Inde : 300 millions d'affamés », La Croix, 23-24, 25, 26 avril 1984 (26-4).

L'écart entre les pays plus riches et les plus pauvres est de plus en plus cruel : l'écart entre le revenu moyen des États-Unis et celui de l'ensemble des pays pauvres est passé en 25 ans (1977 à 2002) du simple au double et, en grandeur absolue, à 80. Autrefois, la notoriété et la reconnaissance d'un pays passaient par la puissance de son armée¹⁰. De nos jours, les temps ont changé et c'est la puissance économique ou la capacité de nuisance d'un pays qui lui fait mériter ce respect. Le poids économique de l'Afrique, plus particulièrement l'Afrique subsaharienne est plutôt négligeable. L'effet Mathieu s'observe également à l'international, affirme de Solages (1992, p. 592) :

Plus un pays est riche et puissant, plus il dispose des avantages de la technique, plus sa culture peut s'affirmer sans risque, plus aussi il est indépendant et souverain de ses choix, plus enfin s'étendent son influence et son aptitude à l'hégémonie. Plus un pays est pauvre, et plus lui font défaut, en tous domaines, les assurances qui permettent à un État, à une nation d'exister.

Alors que des voix s'élèvent pour protester contre la cruauté d'une telle disparité entre pays plus riches et pays plus pauvres, et que des colloques internationaux sur le développement se multiplient, les chiffres de l'aide publique au développement ne cessent de fléchir et le fameux programme d'annulation des dettes de ces derniers piétine.

4. Les défis de la mondialisation

La mondialisation pose ses défis et il convient de se demander si l'unité et la diversité peuvent aller de pair. Si les uns (FMI, par exemple) ont pensé que la mondialisation est un facteur de développement et une partie de la solution compte tenu des résultats spectaculaires dus à la libéralisation des échanges dans des pays comme la Finlande, la France, le Mexique, le Portugal, Singapour, la Thaïlande ou la Turquie, les autres (ONG, par exemple) soulignent la nécessité d'accompagner la libéralisation des échanges de mesures propres à améliorer la qualité de vie, à avantager l'éducation, la santé, l'investissement, la création d'emplois et la lutte contre la corruption (Salmon, 2002, pp.144 et 145). Autrement, dans un monde de gagnants et de perdants,

¹⁰ À propos de l'influence que le Vatican pouvait avoir pendant la Deuxième Guerre Mondiale, Staline rétorque : « Le pape ? Combien de divisions ? »

les perdants tentent leur chance ailleurs et la pauvreté ne sera plus seulement l'affaire des pays pauvres (p.147). Le danger est là que le déficit démographique des pays plus riches encourage des candidats plus que jamais décidés à fuir les pays déshérités pour une meilleure qualité de vie et donc pose le problème de l'immigration massive, avec à la clé, des difficultés d'intégration. Dans un monde « glocalisé » c'est -à -dire où le global et le local, l'universel et le particulier, l'éclectisme et l'authenticité deviennent les faces d'une même médaille, ces chassés-croisés du citoyen du monde, nomade multiculturel des temps nouveaux, pourraient forcer l'unité et la diversité du monde à aller de pair (pp. 153-161). Les choses ne semblent pas forcément aller pour le meilleur, pour l'instant. En effet, dans un monde à deux vitesses où un trop grand nombre d'oubliés est laissé sur le bord de la route, frustrations, exaspérations, fort ressentiment de certains à l'égard d'une modernité plutôt occidentale, matérialiste, quantitative, économique voire même inhumaine ne peuvent plus laisser indifférent face à ce que Huntington¹¹, a appelé « clash des civilisations » (Salmon, 2002, p.25).

5. Rareté de l'eau

Denrée rare, précieuse, l'eau, si elle n'est le bien de personne en particulier, fait l'objet de gaspillage dans les pays les plus riches alors qu'un milliard 400 millions d'êtres humains n'ont pas accès à l'eau potable dans le monde (p.68).

6. Épuisement des ressources énergétiques

Le risque de l'épuisement des ressources énergétiques reste, quant à lui, très grand et l'on est en droit de se demander si les pays en développement devraient reproduire le modèle de développement occidental structurellement très gourmand en énergie car à l'horizon 2050 ou 2060, 60 % de l'énergie consommée dans le monde le sera dans les pays en développement (dont certains seront alors, notamment dans le sud-est asiatique, « développés »).

7. Le défi de la santé

Dans le domaine de la santé, le fossé entre pays plus riches et pays plus pauvres est de plus en plus grand dans la mesure où les premiers ont accès aux médicaments alors que les derniers

¹¹ Huntington, S. (2000, 28 mars). « The clash of civilizations? » A Foreign Affairs Reader. Dans *Le Monde*.

supplient en vain les laboratoires des uns à investir dans la recherche destinée à traiter des maladies comme le paludisme qui ne sont présentes que chez les autres. Les maux sont là, les mots pour les exprimer sont là aussi mais les choses semblent ne pas bouger. L'exemple du sida en Afrique est révélateur de ce malaise; les pays riches semblant plutôt vouloir garder l'exclusivité des médicaments qui peuvent sauver l'humanité. Les contrecoups de cette situation pour les pays développés sont aussi connus : les maladies infectieuses peuvent facilement s'exporter dans un village planétaire (Salmon, 2002, p. 117).

8. Écart scientifique et fracture numérique

Les pays en développement restent les parents pauvres en matière de sciences de la vie à l'ère de la génétique et des nanotechnologies qui, avec leur lot quotidien d'exaltation et de crainte, offrent des perspectives intéressantes pour le développement. Encore une fois, faute de soutien économique et en proie à des problèmes plutôt existentiels, les pays pauvres sont frappés d'immobilisme et dépendent donc du bon vouloir ou de la générosité des pays riches, si jamais ces derniers se décidaient à partager ne serait-ce qu'une partie de leurs connaissances scientifiques. On pourrait en dire tout autant des technologies de l'information et d'Internet. « Moins de 1 % des Africains ont, à ce jour, utilisé Internet » constate Salmon (p. 113). Il est difficile, en effet, de parler de technologie de l'information ou de nanotechnologie avec le ventre vide ou avec l'handicap de savoir ni lire ni écrire. D'où la fracture numérique entre pays riches et pauvres.

9. Développement durable

Devant l'ampleur des problèmes écologiques et climatiques, le développement durable est un concept qui semble prospérer. Si l'on conçoit que faire du développement durable, c'est subvenir aux besoins présents sans compromettre ceux des générations à venir, l'idée semble *a priori* tout au moins en contradiction avec les impératifs de croissance économique. Sources par excellence de pollution future, les pays pauvres auraient du mal à écouter les pays riches, plus grands pollueurs du passé et du présent. Un développement harmonieux et durable à deux vitesses, une pour les nantis et l'autre pour les pauvres est inconcevable (Salmon, 2002, p. 217).

III - L'INSTRUMENT-PROJET EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Pas de développement sans projets. Voilà une idée qui paraît une banalité dans les pays pauvres tant l'expérience de leur développement s'éclaire avant tout par l'histoire singulière de leurs projets. Le développement des pays pauvres est, de toute évidence, volontaire, organisé, totalisant et technocratique (Freud, 1988, p. 5) et l'instrument-projet reste, quoique plus modestement que par le passé, un véhicule non négligeable de l'aide au développement (Rondinelli, 1976; Crawford et Bryce, 2003). Mais au fond, de quoi s'agit-il lorsqu'on évoque les projets de développement?

L'approche projet a sans doute été dominante dans l'univers du développement international jusqu'au milieu des années 1990. Cependant la réalité du projet y est plutôt protéiforme. En fait, une certaine hétérogénéité caractérise les projets quand bien même des types de projets particuliers ont fait l'objet d'une attention soutenue à différentes périodes dans l'histoire du développement international. Les projets ont pendant longtemps été considérés comme des pierres angulaires dans l'édifice du développement (Rondinelli, 1976), des particules privilégiées du processus de développement (Hirschman, 1967). Ils ont donc été, selon l'expression consacrée en la matière, à la fine pointe du développement pendant longtemps (Gittinger, 1984). Les premières décennies du développement (années 1950 et 1960) ont été marquées par les projets autonomes (*blueprint*) à forte intensité de capital physique comme les projets d'infrastructures (Baum, 1970; Morgan, 1983). Les années 1970 ont été dominées par des projets de livraison de biens et services pour des bénéficiaires à faible revenu notamment dans les régions rurales; c'est le cas typique des projets de développement agricole et rural (Baum, 1970; Morgan, 1983; Hulme, 1995).

Depuis les années 1980 et 1990 et notamment avec la désillusion de l'approche *blueprint*, les agences de développement international ont mis l'accent sur les projets « processus » (*process projects*) ou de réduction de la pauvreté ou encore à forte intensité de capital humain qui incarnent des principes tels que l'expérimentation, l'apprentissage, l'adaptation, la flexibilité et la participation (Bond et Hulme, 1999). C'est, par exemple, le cas des projets dans les secteurs de l'éducation, de la santé, des projets de développement des

capacités, de réformes, etc. qui continuent de prospérer jusqu'à maintenant comme des projets autonomes ou plus récemment comme des composantes des programmes de développement international depuis l'avènement de l'approche programme (Bremer, 1984; Smith, 1988; Brinkerhoff, 1994; World Bank, 1998; Mosley, 1999; Lavergne et Alba, 2003; European Commission, 2007). En somme, des projets plus ambitieux, plus complexes, plus risqués mais tout de même plus pertinents et plus prometteurs pour répondre aux besoins de développement (Picciotto et Weaving, 1994).

Toutefois, l'approche projet (notamment le *blueprint approach*) a certainement fait l'objet de beaucoup de critiques dès les années 1970. Ses inconvénients sont légion : les projets ont tendance à saper la prise en charge ou l'appropriation (*ownership*) locale du développement dans la mesure où les donateurs maintiennent un niveau de contrôle soutenu dans la sélection, la conception, l'exécution et l'évaluation des projets; la prolifération des projets tend soit à dupliquer ou à fragmenter les efforts de développement ou à créer une incohérence entre les initiatives de développement financées avec des ressources locales et celles financées par des ressources externes; les projets tendent également à causer des déséquilibres entre les dépenses d'investissement que soutiennent les bailleurs de fonds et les dépenses courantes; les projets sont susceptibles de miner l'efficacité des systèmes gouvernementaux et par le fait même de court-circuiter le gouvernement avec des structures de gestion de projet et de dotation en personnel parallèles; les projets font souvent la promotion de systèmes de suivi et d'évaluation qui mettent l'accent sur la responsabilité des bénéficiaires auprès des bailleurs de fonds, ce qui est de nature à entraver la mise en place de structures locales de reddition des comptes; enfin les projets peuvent générer des coûts de transaction excessivement élevés pour la livraison de l'aide, ce qui constitue un fardeau administratif important pour les pays en développement qui doivent faire face à des exigences différentes de gestion financière, de suivi et d'évaluation, etc. (Lavergne et Alba, 2003, pp. 7-8; European Commission, 2007, p. 14).

Pour ces raisons, les agences se sont efforcées de s'éloigner de l'approche projet depuis le milieu des années 1990. L'avènement des Objectifs du développement du millénaire (ODM), les déclarations de Rome en 2003 et de Paris en 2005, la nouvelle architecture de l'aide au développement et ses DSRPs (Documents stratégiques de réduction de la pauvreté) (Hugé et

Lens, 2007) et la nouvelle orthodoxie de gestion de l'aide (Hubbard, 2005) ont conforté cette tendance et causé le recul de l'approche projet (World Bank, 1998; European Commission, 2007). En effet, un consensus nouveau a vu le jour et repose sur la conviction profonde que l'efficacité de l'aide est fonction non seulement du contenu mais également du contenant de l'aide c'est-à-dire son mode de livraison. Le Cadre de développement intégré de la Banque Mondiale, par exemple, traduit cette nouvelle vision et consacre les quatre principes fondamentaux pour l'efficacité de l'aide : un cadre de développement global à long terme, l'accent sur les résultats, la prise en charge locale et une approche fondée sur le partenariat.

Or, même si les évolutions récentes dans l'univers du développement suggèrent que l'approche projet a cédé le pas à l'approche programme¹² (laquelle repose sur les principes ci-dessus), les projets comme initiatives autonomes demeurent pertinents notamment dans les pays à faible capacité institutionnelle (World Bank, 1998; European Commission, 2007). Par ailleurs, les projets, comme initiatives autonomes, continuent de jouer un rôle important dans les cas de faible dépendance de l'aide ou dans les cas où il n'y a pas de consensus au niveau du programme ou des secteurs de développement qui ne se prêtent pas facilement à la programmation (World Bank, 1998; European Commission, 2007). Il y a en fait une perte de souveraineté de la part du pays hôte étant donné la participation des donateurs dans l'élaboration des programmes. C'est pourquoi l'approche programme a moins de chances d'être acceptée par le pays hôte si ce dernier dépend peu de l'aide. En revanche les chances sont plus fortes s'il a une dépendance élevée vis-à-vis de l'aide¹³ (Foster et Fozzard, 2000, pp. 46-49; Lavergne et Alba, 2003, p. 25).

¹² Si l'approche projet suppose l'identification d'un domaine d'intervention précis par le bailleur de fonds et une utilisation plutôt ciblée des ressources pour des activités, des objectifs et des livrables précis et des résultats escomptés propres au projet et imputables à ses parties prenantes, l'approche programme requiert une démarche conjointe, intégrée, planifiée et coordonnée en vue de l'obtention des résultats et un accent sur la prise en charge locale, la coordination entre donateurs et l'harmonisation des procédures (Lavergne et Alba, 2003).

¹³ L'approche programme est plus fréquente dans la plupart des pays en Afrique et en Asie surtout dans les pays tributaires de l'aide comme le Vietnam et le Bangladesh et notamment dans les pays où il y a une forte dépendance de l'aide et une capacité de gestion de la fonction publique souvent faible ainsi qu'une gestion macroéconomique et une politique sectorielle souvent bonnes. Toutefois elle est moins fréquente dans la plupart des pays de l'Amérique latine et les grands pays de l'Asie comme l'Inde et la Chine (Foster et Fozzard, 2000, pp. 46-49; Lavergne et Alba, 2003, p. 25).

De plus, l'aide projet n'a pas tari depuis l'arrivée de l'approche programme au milieu des années 1990. En effet l'aide projet semble plus appropriée comme instrument dans les cas de pays qui dépendent peu de l'aide et dont le cadre macroéconomique est solide, mais où la politique ou la gestion sectorielle sont souvent faibles. Jusqu'en 2002, la France et le Japon ont continué à déboursier respectivement 100% et 97% de leur aide dans le cadre des approches sectorielles en Afrique sous forme de projet, même si ces dernières supposent une attitude intégrée (Foster et Fozzard, 2000, pp. 46-49).

Les avantages de l'approche projet sont bien connus depuis la première décennie de développement (Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Rondinelli, 1983). Les projets sont des activités ponctuelles, spécifiques, identifiables et limitées de développement avec des objectifs précis; ce sont des moyens efficaces de traduire les plans et les politiques de développement en des initiatives concrètes de développement; ce sont des véhicules pour mobiliser et allouer les ressources aux activités de développement; ils peuvent faire l'objet d'analyses et d'évaluations *ex ante* avant le décaissement des fonds; ce sont des activités temporaires qui contribuent à la réalisation d'objectifs de développement qui les dépassent; ils peuvent servir à canaliser les ressources de développement à des groupes cibles de bénéficiaires et à des endroits particuliers; les projets peuvent être formulés de manière à pouvoir les gérer plus facilement en fonction de procédures claires et précises; les projets se prêtent à une flexibilité organisationnelle et ont donc une bonne capacité d'adaptation; ils suscitent beaucoup d'intérêt de la part des agences et des gouvernements des pays bénéficiaires dans la mesure où ils se prêtent bien au suivi, à l'évaluation et au contrôle externes (lire à ce sujet, Rondinelli, 1983).

Bien évidemment, le débat approche projet vs. approche programme ne date pas d'aujourd'hui et il ne serait pas indiqué de s'empresser de condamner les projets à l'autel de l'efficacité, avertissaient déjà Honadle et Rosengard en 1983. Et d'ajouter : il ne faudrait pas « jeter le bébé avec l'eau du bain ». En d'autres termes, faire l'apologie du programme n'est pas faire la nécrologie du projet. La chute ou la perte de puissance de l'approche projet en faveur de l'approche programme que l'on observe actuellement est loin de la mort annoncée par Philipp Combs en 1968 (Honadle et Rosengard, 1983). Ainsi, même dans le contexte de l'approche

programme¹⁴ (celle-ci bien qu'étant une solution de rechange prometteuse à l'approche projet n'est point une panacée), les projets permettent d'atteindre des objectifs spécifiques et gardent ainsi leur utilité (Lavergne et Alba, 2003, pp. 6 et 16). Les projets ont encore de beaux jours devant eux même s'il faudra repenser les projets et leur rôle dans le contexte de l'approche programme « ... there is a development imperative to support poverty reduction through projects » (European Commission, 2007, p. 43). Les projets dans le cadre de l'approche programme sont intégrés dans un programme et pris en charge localement sous le leadership du pays récipiendaire. Les donateurs collaborent à l'élaboration des projets de manière à en réduire les coûts d'opération, le tout dans un esprit de partenariat. Une attention soutenue est portée au développement des institutions locales, à l'utilisation des procédures locales et à la poursuite des résultats au niveau du programme (Lavergne et Alba, 2003, p. 17).

IV - L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

La littérature de l'aide au développement foisonne de textes sur l'efficacité de l'aide. En effet comme il a été mentionné plus haut dans l'introduction et le sera plus tard dans le chapitre II de cette thèse, les auteurs sur l'efficacité de l'aide restent divisés (Easterly, 2006; Collier, 2007; Moyo, 2009). Certains abordent le sujet d'un point de vue macroéconomique et analysent les effets de l'aide sur la croissance économique. D'autres analysent les résultats des projets dans une perspective microéconomique (Hermes et Lensink, 2001). Pour Lancaster (1999), deux questions essentielles se posent : L'aide au développement a-t-elle été efficace dans la promotion du développement ? Les projets et programmes d'aide au développement ont-ils atteint leurs objectifs spécifiques ? Il nous semble que l'une ne va pas sans l'autre. En effet, aborder la question de l'efficacité des projets d'aide au développement international, c'est examiner si les objectifs spécifiques des projets ou programmes ont été atteints et évaluer leur contribution

¹⁴ Il est probablement plus approprié de parler d'approches programmes car à l'approche programme proprement dite telle que nous l'avons décrite plus haut on peut ajouter l'approche macroéconomique qui prend souvent la forme d'un prêt à l'ajustement, d'un soutien à la balance des paiements ou d'un allègement de dette ou encore d'une aide budgétaire. Les approches programmes doivent aussi être distinguées des approches sectorielles qui leur ont frayé la voie et qui sont comme des approches programmes dont la caractéristique principale est la concentration sur un secteur en particulier (Lavergne et Alba, 2003).

effective au développement. Que dire de l'efficacité de l'aide si l'on s'en tient d'abord à la première question ?

La littérature de l'aide au développement étudie les déterminants de l'aide (quel donateur à quel bénéficiaire et pourquoi) et la formule d'allocation de l'aide d'une part ou l'efficacité de l'aide d'autre part (Alesina et Dollar, 2000). Le débat sur l'efficacité de l'aide au développement n'est pas récent et est souvent politique (Easterly, 2003). Les controverses à ce sujet ne datent pas d'aujourd'hui. Les avis restent partagés sur la relation entre l'aide au développement et la croissance économique. A cet égard, le propos de Freud (1988, p. 5) est révélateur :

L'optimisme est à la mode, les publications officielles de toutes origines annoncent que les projets de développement mis en œuvre par les aides extérieures sont des réussites. On pourrait s'étonner, à juste titre, de l'incohérence de ces résultats, car, si les projets de développement sont efficaces, comment se fait-il que les pays intéressés soient dans une situation économique catastrophique?

Pour Severino et Charnoz (2004), le paradoxe micro-macro (Hermes et Lensink, 2001) selon lequel l'aide serait efficace sur le terrain soit au niveau des projets mais sans effet détectable sur l'économie globale vient des inquiétudes au sujet de l'impact de l'ajustement structurel sur la croissance économique.

Dans cette partie sur l'efficacité de l'aide, nous allons dans un premier temps exposer les perspectives de l'appréciation de l'efficacité de l'aide. Ensuite nous aborderons les critères de conditionnalité, de sélectivité, d'appropriation et l'appel à l'augmentation de l'aide. Enfin nous traiterons de la question du type d'aide en relation avec l'efficacité de l'aide.

1. Les trois perspectives de l'appréciation de l'efficacité de l'aide au développement

De façon générale, on peut retenir avec Radelet, Clemens et Bhavnani (2004, 2005), que trois points de vue s'affrontent depuis plus de quatre décennies.

La première perspective suggère que l'aide n'a pas d'effet sur la croissance et qu'elle peut même saper la croissance. Ces auteurs très critiques sur l'aide dénoncent le gâchis de l'aide, son soutien ou encouragement à la corruption, à la perpétuation des mauvais gouvernements, de mauvaises politiques économiques, à l'affaiblissement du secteur privé et sa tendance à faire repousser les réformes dans les pays pauvres. Ces travaux, en fait les premiers à avoir été réalisés sur le sujet couvrent les années 1970 jusqu'à la moitié des années 1990. Quoique très influents, leur qualité tend à être un peu remise en cause si l'on se base sur les exigences de la recherche aujourd'hui.

La seconde perspective sur l'efficacité de l'aide suggère que l'aide a en moyenne un effet positif sur la croissance économique même si ce n'est pas dans tous les pays mais avec des rendements décroissants. Les auteurs de cette thèse (qui a fait l'objet de moins d'attention que la première et qui a été développée vers le milieu des années 1990), à l'instar de Hadjimichael et al. (1995), soutiennent que l'aide peut contribuer à financer les investissements ou à accroître la productivité des employés. Ils donnent souvent les exemples des secteurs de l'éducation et de la santé.

La troisième perspective sur la question de l'efficacité de l'aide repose sur la conviction que l'efficacité de l'aide est sujette à certaines conditions et dépend des caractéristiques du donateur et du bénéficiaire de l'aide. L'idée est que l'aide est plus efficace si les pays en développement mettent en place une politique économique saine dans un contexte de « bonne » gouvernance; et si les donateurs permettent plus de prise en charge et de participation des pays bénéficiaires à la prise de décision. Du côté des caractéristiques des donateurs, on pense que l'aide multilatérale serait plus efficace que l'aide bilatérale, que l'aide non liée serait plus efficace que l'aide liée.

Il convient de préciser que les études qui cherchent à mesurer la relation empirique entre l'aide et la croissance, notamment les tout premiers travaux font face à des difficultés méthodologiques. Le problème de « la poule et de l'œuf » se pose : si l'on observe une corrélation entre l'aide, la pauvreté et les mauvaises politiques, peut-on dire que l'aide est mal orientée ou qu'elle a été utilisée pour alléger la souffrance des populations du pays pauvre (Alesina et Dollar, 2000)? Comme le soulignent à juste titre Radelet, Clemens et Bhavnani (2005), une corrélation positive

entre l'aide et la croissance ne démontre pas l'existence d'un lien de causalité. « Plus d'aide peut entraîner plus de croissance mais une croissance rapide peut attirer plus d'aide, ou les deux peuvent être causés par exemple par un changement de gouvernement », ajoutent-ils, (p.18).

Si cette troisième perspective tend à faire l'objet d'un consensus dans la communauté de l'aide sur la formule de l'allocation de l'aide et son efficacité, elle suscite aussi des controverses entre chercheurs.

2. Consensus au sein de la communauté de l'aide et controverses entre chercheurs

Le consensus à propos de l'efficacité conditionnelle de l'aide s'appuie en partie sur les expériences des praticiens du développement et en partie, comme on le verra dans les lignes à suivre, sur des résultats de recherche, notamment les travaux de Burnside et Dollar (2000)¹⁵. L'influence de ces travaux, qui avancent que l'aide dévolue aux pays pauvres qui poursuivent de « bonnes » politiques fonctionne bien, a été prépondérante. Ce qui fait dire à Severino et Charnoz (2004, p. 82) que « Les travaux de Burnside et Dollar ont eu l'effet d'un électrochoc sur la communauté de l'aide au développement ». Pour ces auteurs, cette influence redoutable s'explique par le fait que cette thèse fournit une solution simple et intuitive au paradoxe micro-macro c'est-à-dire qu'elle suggère de restreindre l'aide aux « pays bien gérés », désignant ainsi par congruence, « les pays mal gérés ».

Le rapport de la Banque Mondiale (World Bank, 1998), un rapport inspiré de la version document de travail (*working paper*) qui a circulé pendant longtemps, apporte à la question de l'efficacité de l'aide une réponse très claire. La relation entre l'aide au développement et la croissance économique est loin d'être systématique et elle n'est positive que lorsque les pays en développement mettent en place une politique économique saine dans un contexte de « bonne » gouvernance. En fait, la communauté de l'aide a saisi la balle au rebond. Comme le mentionne Easterly (2003), le Department for International Development (DFID) en 2000, l'Agence

¹⁵ Notons que les tout premiers travaux portant sur les caractéristiques des donateurs et des bénéficiaires sont ceux de chercheurs de la Banque Mondiale, Isham, Kaufmann et Pritchett (1995) pour lesquels les projets de la Banque Mondiale n'ont de bons rendements que si les pays ont des droits civiques élevés.

canadienne de développement international (ACDI) en Juin 2001 et plus tard en septembre 2002, la conférence de Monterrey au Mexique sur le financement du développement en mars 2002 et la création du Compte du Défi du Millénaire de la Maison Blanche le 26 novembre 2002 se sont tous basés plus ou moins explicitement sur les résultats de Burnside et Dollar (2000).

Rappelons que Burnside et Dollar (2000) se sont d'abord préoccupés du scepticisme de Boone (1996) et du manque de consensus dans la littérature sur la relation empirique entre l'aide et la croissance. Pour ce dernier, l'aide aurait constitué une perte sèche de ressources publiques, ne financerait que la consommation plutôt que l'investissement. Faut-il le préciser, le modèle des deux écarts (déficits d'épargne et de devises justifiant l'aide) de Chenery et Strout (1966)¹⁶ a longtemps été le modèle de spécification de référence quant à la relation empirique entre aide et croissance malgré ses fondements théoriques et ses insuffisances ou ratés empiriques. Par exemple, par rapport au déficit de devises, le raisonnement voudrait que l'aide puisse accroître l'investissement et que l'investissement puisse accroître la croissance économique (Easterly, 2003).

Les travaux de Burnside et Dollar (2000) en dépit de leur impact sur la communauté de l'aide ne font pas l'unanimité parmi les chercheurs. Ils ont soulevé des questions importantes : qu'entend-on par « bonnes politiques »? Quels sont les autres facteurs qui entrent en ligne de compte dans la relation entre l'aide et la croissance? (Severino et Charnoz, 2004).

Nombre d'auteurs ont confirmé les résultats de Burnside et Dollar (voir par exemple, Collier et Dollar, 2002) et d'autres, à l'instar d'Easterly (2003), ont critiqué la fragilité de ces résultats.

¹⁶ Le modèle est lui-même basé sur les travaux des économistes du développement Arthur Lewis (1954) et Walt Rostow (1963).

3. Pas d'aide sans sacrifice : du concept de conditionnalité au principe de sélectivité pour plus d'efficacité?

3.1 Le concept de conditionnalité

Il est fréquent d'entendre dire que les pays en développement ne doivent pas vivre au-dessus de leurs moyens et qu'ils ont l'obligation de se « serrer la ceinture ». C'est du moins le credo de la Banque mondiale et du FMI. Pas d'aide sans sacrifice, en anglais, *no pain, no aid* (Graham et O'Hanlon, 1997), dit-on souvent dans les milieux de l'aide au développement. C'est dire que l'octroi de l'aide est soumis à des conditionnalités c'est-à-dire au respect d'un certain nombre de conditions et l'idée repose sur la conviction que les pays bénéficiaires de l'aide doivent prendre certaines mesures destinées à accroître l'efficacité de l'aide (Hermes et Lensink, 2001). Toujours selon les mêmes auteurs, le concept de conditionnalité n'est pas exempt de critique, tout au moins sur la nature des conditions et sur leur nombre parfois impressionnant, depuis les PAS (programmes d'ajustement structurel) des années 1980.

3.2 Le critère de sélectivité

Sans pour autant changer de paradigme dans l'allocation de l'aide au développement (Hermes et Lensink, 2001), la Banque Mondiale (World Bank, 1998) va abandonner le critère de conditionnalité au profit du critère de sélectivité (le mot viendrait d'un message de John F Kennedy au congrès américain le 2 avril 1963; Easterly, 2003) pour plus d'efficacité c'est-à-dire accorder l'aide seulement aux pays qui adoptent des politiques fiscales, monétaires et commerciales plutôt « bonnes ».

Le critère de sélectivité, un thème récurrent depuis les travaux de Burnside et Dollar (2000), est donc supposé récompenser les pays qui initient eux-mêmes les réformes plutôt que de se les faire imposer comme avec les PAS; en un mot il s'agit de réorienter l'aide vers les pays où elle pourrait être utile (Easterly, 2003). La sélectivité est alors une sorte de conditionnalité *ex ante*, précise Herfkens (1999). En matière d'allocation de l'aide, du critère de l'équité des premières

années de l'aide au développement, on est passé (d'abord à la conditionnalité puis) à la sélectivité (Wane, 2004).

Cependant, le concept de bonne gouvernance n'est pas clair ni dans sa définition ni dans son application. Les critères qui permettent de l'évaluer sont loin d'être explicites et son universalité est *a priori* douteuse. Parlant de critères, notons « le consensus de Washington » qui porte sur les exigences de stabilité économique à savoir le contrôle de l'inflation, la réduction des déficits fiscaux et le libre-échange. De plus, la transparence, l'imputabilité et la participation de la société civile à la prise des décisions politiques doivent être aussi considérés.

Certes des exemples de succès de l'aide par le passé ne manquent pas : les cas de l'Ouganda, de la Corée du Sud et de Taïwan ; les cas de l'éradication de la variole, de l'élimination de la « cécité des rivières », les progrès dans le domaine de la planification familiale, la hausse de l'espérance de vie, la baisse de la mortalité où l'aide a joué un certain rôle; mais le problème fondamental reste que les succès et les échecs de l'aide par le passé (par rapport au respect des conditions) sont tout autant des justifications pour allouer encore de l'aide, s'indigne Easterly (2003).

Comme le souligne Lancaster (1999), des remèdes de charlatan comme la sélectivité, l'appropriation (*ownership*) et l'exigence de « plus d'aide » sont non seulement inadéquats mais également contradictoires.

3.3 Le problème de la sélectivité

Le critère de sélectivité pose problème. Les donateurs, que ce soit les agences d'aide ou les pays développés ont des fonctions d'objectifs différentes (Hermes et Lensink, 2001). Ils continuent de fournir l'aide pour des buts autres que le développement. Malgré les appels au déliement de l'aide au développement (OCDE, L'observateur, 2001), l'aide bilatérale est souvent liée ou affectée, autrement dit l'aide ne peut être utilisée pour acheter des biens et services dans n'importe quel pays. Aux Etats-Unis, les questions de sécurité nationale influencent souvent fortement l'octroi de l'aide à telle enseigne que l'instabilité au Moyen-Orient par exemple, a fait d'Israël, de l'Egypte et de la Jordanie les plus grands récipiendaires de l'aide (Osborne, 2002). Très

récemment, il n'a pas été question de critère de bonne gouvernance pour financer les opérations en Afghanistan et en Irak. En France, le souci de maintenir les sphères d'influence en Afrique de l'Ouest est le premier critère pour accorder l'aide et le deuxième, c'est de l'accorder aux pays qui entretiennent de grandes relations commerciales avec la France. Il en va de même pour le Japon qui, pour sa part, a, par le passé, lié l'octroi de l'aide aux importations de produits japonais. C'est ce qui fait dire à Osborne (2002) que si l'aide n'est pas explicitement donnée pour accroître la croissance économique, il n'est peut-être pas surprenant qu'elle soit inefficace. Aussi, la Banque Mondiale, a-t-elle intérêt à consentir des prêts sinon elle n'aurait plus de raison d'être et il y a plus d'incitatifs à donner des prêts qu'à faire respecter des conditions (Graham et O'Hanlon, 1997).

Par ailleurs, si la bonne gouvernance, le critère de sélectivité par excellence, devait être rigoureusement appliqué, il est raisonnable de penser que très peu de pays pourraient remplir les conditions et que l'aide au développement, qui ne cesse de baisser (Osborne, 2002) chuterait drastiquement. Sur la base du principe de sélectivité et du critère de bonne gouvernance, la Hollande n'a-t-elle pas réduit le nombre de pays récipiendaires de l'aide au développement de 100 à moins de 20 (Hermes et Lensink, 2001) ? Selon ces derniers, l'allocation de l'aide devrait plutôt promouvoir la capacité des récipiendaires à développer de bonnes politiques. De plus, le recours au critère de la sélectivité, en fait une sorte de conditionnalité *ex ante*, éviterait le vieux débat sur la conditionnalité qui, selon Herfkens (1999), ancien ministre néerlandais de la Coopération et ancien membre du conseil d'administration de la Banque Mondiale, ne marchait pas.

3.4 Le critère de l'appropriation

Le critère de l'appropriation (*ownership*) des réformes par les pays récipiendaires est un concept qui pose plus de problème qu'il n'en résout (Lancaster, 1999). On souhaite que les pays aient la volonté politique d'entreprendre des réformes, la capacité de les engager et de les réussir, les moyens de financer leur quote-part des projets et des programmes d'aide et qu'ils puissent également avoir la capacité de gestion des projets, de leurs parties prenantes et de leurs retombées. Mais il n'est pas rare que les pays récipiendaires et leur société civile ne soient point

impliqués dans la préparation des projets et l'élaboration des conditions de l'aide (Hermes et Lensink, 2001). Pour Lancaster (1999), la question importante à laquelle une réponse diligente doit être apportée de la part des donateurs et des bénéficiaires est de savoir quand les premiers devraient pousser à réaliser les projets et programmes et quand les derniers devraient le faire.

3.5 L'exigence de « plus d'aide »

Enfin, l'idée d'augmenter l'aide semble enthousiasmer bien des humanistes. Cette idée n'est pas nouvelle non plus. Déjà la résolution 1522 de la 15^{ème} session de l'ONU recommandait l'augmentation de l'aide au niveau de 1% des revenus nationaux des pays riches pendant la décennie du développement soit les années 1960. Il convient de souligner que cet objectif n'a jamais été atteint. Le montant de l'aide donnée par les membres du Comité d'aide au développement (CAD) a baissé dans les années 1990, mais s'est redressé seulement en fin de période, a atteint 69 milliards et 78 milliards de dollars US respectivement en 2003 et 2004. (Une remarque: pour le CAD ces augmentations s'expliquent essentiellement par les effets conjugués de l'inflation et de la baisse de la valeur du dollar.) A la fin des années 1970, l'ex-Premier ministre du Canada Lester B. Pearson, après une étude d'envergure sur les 20 premières années de l'aide au développement, va déposer un rapport qui recommande une augmentation de l'aide : le fameux 0,7%. L'idée de l'augmentation de l'aide est un avis qui n'est pas partagé par tout le monde d'abord, parce que l'aide au développement est un couteau à double tranchant et qu'ensuite on pourrait faire plus avec moins si l'on tire les leçons du passé (Lancaster, 1999).

L'Afrique, plus particulièrement l'Afrique subsaharienne, est une région qui reçoit beaucoup d'aide au développement. Pourtant sa croissance économique reste très décevante. Bien que l'aide au développement ait connu une croissance rapide depuis la fin des années 1970, un pic au début des années 1990 et soit en baisse depuis lors, il n'en demeure pas moins que le rapport de l'aide au PIB (produit intérieur brut) a été, en moyenne, de plus de 5% pendant plus de deux décennies (Lancaster, 1999). Il faudrait bien sûr éviter le piège de l'amalgame et reconnaître le progrès social réalisé depuis plus de quatre décennies avec l'augmentation de l'espérance de vie, le niveau d'alphabétisation même si, récemment, du terrain a été perdu en matière d'éducation et de santé. Le problème, c'est la croissance économique faible qui risque d'entraver le peu de progrès social réalisé (Lancaster, 1999).

Le phénomène de la dépendance des pays africains vis-à-vis de l'aide au développement génère une mentalité d'« éternel assisté ». La dépendance n'est pas une chose mauvaise en soi si l'aide est efficace. Cependant, elle pose le problème de la responsabilité et de la capacité des pays africains à prendre leur destinée en main. L'aide au développement a malheureusement une fonction symbolique : elle est souvent perçue comme un signe d'approbation des donateurs pour l'action gouvernementale des bénéficiaires. En ce sens, elle peut renforcer la légitimité politique des gouvernements et l'ancien président du Zaïre, Mobutu, l'aura si bien compris qu'il demandait de l'aide aux États-Unis, comme il le faisait avec la France et la Belgique, alors même qu'il n'en avait pas besoin (Lancaster, 1999). D'autre part, le classique dilemme du bon samaritain s'applique en contexte de dépendance de l'aide. Quand le pays pauvre pense qu'il y a de très bonnes chances de recevoir de l'aide si la pauvreté perdure, il n'entreprend que mollement les réformes nécessaires pour améliorer les conditions d'investissement par exemple (Easterly, 2003).

Par rapport à l'augmentation de l'aide, Osborne (2002) pense qu'il est temps de repenser l'aide au développement et que le plus important service que les pays riches rendraient aux pays pauvres serait d'ouvrir leurs marchés et de permettre à ceux-ci de faire partie intégrante de l'économie globale. Pour des auteurs comme Easterly (2003) la qualité de l'aide¹⁷ (même si c'est un objectif difficile mais non impossible à atteindre) passe nécessairement avant la quantité de l'aide, soit toute augmentation de l'aide.

Enfin, le doublement de l'aide (le secrétaire général de l'ONU invite même à le tripler!) pour atteindre les objectifs du millénaire (ODM) pose deux problèmes : à qui allouer ce supplément d'aide et sous quelle forme? Voilà des questions importantes que soulève le département de recherche de l'Agence française de développement dans les actes de colloque plus tard publiés dans leur version française dans la Revue Économie du développement (AFD, 2005, pp. 27-28).

¹⁷ La qualité de l'aide peut être définie comme la capacité pour chaque dollar de l'aide d'accroître le développement ou de réduire la pauvreté. Sous la rubrique qualité de l'aide, on a des thèmes de l'aide non liée, de sélectivité, d'harmonisation des procédures des agences, d'alignement stratégique avec les objectifs des pays pauvres, de coordination pour éviter la duplication des efforts des agences et la prolifération de petits projets d'aide (Roodman, 2006).

Un consensus existe sur deux critères d'allocation dans la communauté de l'aide (niveau de pauvreté et performance du pays receveur). Mais une analyse plus fine des déterminants de la capacité d'absorption de l'aide et de son efficacité est nécessaire. D'autres critères d'allocation de l'aide devront être précisés.

L'augmentation de l'aide suppose que l'on examine le problème de la prolifération des projets et de la capacité d'absorption de l'aide¹⁸. En effet, le caractère discontinu de la conditionnalité fait en sorte que si le pays receveur fait face aux coûts irrécupérables (*sunk cost*) – c'est-à-dire des coûts afférents aux multiples réunions, rapports trimestriels – les projets continuent sinon, dans le cas contraire, les donateurs arrêtent les projets (Roodman, 2006). Selon cet auteur, il y a donc un seuil au-delà duquel une augmentation de l'aide, notamment l'aide projet n'est plus efficace et il y a lieu de se demander quand le pays récipiendaire devrait refuser d'investir ses ressources dans les projets d'aide au risque même de compromettre les projets (Roodman, 2006). Et de préciser : ceux qui suggèrent un doublement ou même un triplement de l'aide à l'Afrique ne doivent plus ignorer les coûts administratifs énormes liés à la prolifération des projets à laquelle certains pays pauvres comme la Tanzanie commencent à résister. Car si le donateur et le récipiendaire de l'aide cherchent à maximiser les per diems et les avantages pour les fonctionnaires des agences à décaisser les montants d'aide, ce que l'auteur appelle *throughput*, plutôt que le développement, il est à craindre qu'une augmentation de l'aide puisse hypothéquer le développement (Roodman, 2006).

Par ailleurs, plus de 40 agences d'aides indépendantes sans oublier des centaines d'ONG aux objectifs différents opèrent en Afrique avec la même exigence : imposer presque toujours l'assistance technique des expatriés. Il n'est donc pas surprenant que les administrations gouvernementales, fussent-elles fortes, en prennent un coup, encore que peu d'entre elles répondent à ce critère (Lancaster, 1999).

De plus un autre consensus existe sur une aide budgétaire basée sur une logique de résultats en matière de réduction de la pauvreté et de renforcement des capacités des pays bénéficiaires autour

¹⁸ La prolifération des projets pose problème. Le nombre de projets financés par la communauté des donateurs n'est-il pas passé du simple au triple entre 1995 et 2003, avec près de 30 000 projets en 2003 et banalement plus de 1500 projets pour les 10 premiers pays récipiendaires de l'aide entre 2001 et 2003 seulement (Roodman, 2006).

des principes d'alignement, d'appropriation, d'harmonisation (lesquels ont été adoptés par 40 agences d'aide lors de la déclaration de Rome en 2003) et des indicateurs de qualité d'aide¹⁹ comme le recommande la déclaration de Paris en 2005. Mais la question des conditions nécessaires à l'accroissement de l'aide budgétaire et le problème de la fongibilité méritent qu'on s'y attarde. Le débat prêts-dons comme instruments de l'aide devra être poursuivi mais plutôt dans le sens de complémentarité entre les deux.

Enfin même si les finalités de l'aide se sont multipliées au point où l'aide est actuellement un outil de développement, un outil de régulation de la mondialisation, un outil de gestion et de prévention de conflit, un filet de sécurité sociale, l'aide n'est qu'un des leviers sur lesquels la communauté internationale se base pour aider au développement des pays pauvres. Il faut s'interroger sur son efficacité relative par rapport aux politiques de réglementation commerciale notamment, aux politiques d'immigration et aux sources alternatives de financement (AFD 2005, p. 26).

4. L'efficacité de l'aide dépend-elle du type d'aide ?

Radelet, Clemens et Bhavnani (2004, 2005), considèrent que le type d'aide est à prendre également en compte quand on se préoccupe de son efficacité. En effet, l'aide n'est pas la même partout et toutes les aides ne se ressemblent pas et ne visent d'ailleurs pas les mêmes objectifs. Si l'aide ne vise pas directement la croissance, il n'est pas étonnant que les recherches empiriques décèlent une relation faible entre ces deux variables.

Eu égard à la troisième perspective de l'efficacité conditionnelle de l'aide, la réponse de la Banque mondiale aux détracteurs de l'aide privilégie l'hétérogénéité des bénéficiaires et fait l'impasse sur l'hétérogénéité des types d'aide (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2004). Plutôt que d'explorer l'hétérogénéité des pays bénéficiaires, ces derniers auteurs soutiennent qu'il faudrait explorer l'hétérogénéité des flux d'aide et leur effet sur la croissance (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2004).

¹⁹ Une douzaine d'indicateurs que les agences devraient s'employer à colliger.

Trois types d'aide leur paraissent exister : l'aide alimentaire et d'urgence qui cherche à soutenir la consommation ou fournir des médicaments en cas de crise; l'aide destinée à la santé, à l'éducation, aux réformes démocratiques qui peut affecter la croissance mais sur une longue période; et bien sûr l'aide qui a pour objectif direct la croissance soit par exemple, l'aide aux infrastructures. Ces auteurs démontrent dans leur étude que l'aide qui vise directement la croissance (ce qu'ils appellent *short impact aid*) a une relation positive et significative dans leur modèle de régression sur la croissance mais avec un rendement décroissant au fur et à mesure que l'aide augmente. Attention à l'interprétation de ces résultats, précisent-ils : cela ne veut pas dire que l'aide a fonctionné dans tous les cas mais seulement que l'aide qui visait directement la croissance a eu un impact significatif. D'ailleurs, nul ne saurait penser que l'aide à l'environnement, à la promotion de la démocratie, l'aide à l'éducation et à la santé puissent produire des effets en quatre ans ! Ce qui est pourtant la période utilisée dans la plupart des modèles de régression de la croissance sur l'aide (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2004). Bien au contraire, l'aide destinée aux infrastructures (routes, systèmes d'irrigation, générateurs électriques, ports devrait affecter rapidement la croissance, ajoutent-ils. A cet égard, les travaux sur l'efficacité conditionnelle de l'aide tels que celui de Burnside et Dollar (2000), concluent-ils, sont donc fondés sur une information complète (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2004). A plus forte raison, leurs résultats révèlent que l'aide (*short impact aid*) ne fonctionne pas *uniquement* dans les pays qui ont de bonnes institutions ou de bonnes politiques, contrairement à ce que suggèrent Burnside et Dollar (2000) même si l'impact de l'aide à court terme est plus fort dans les pays qui adoptent de bonnes politiques. Pas besoin donc de réduire l'aide à une poignée de pays avec de bonnes institutions pour la rendre efficace dans la mesure où la distinction entre *bonnes* et *mauvaises* politiques n'est pas nécessaire pour trouver une relation positive entre l'aide à court terme et la croissance (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2004).

Voilà pour l'efficacité de l'aide de façon générale. Mais que dire de l'efficacité de l'aide lorsqu'on considère son caractère bilatéral ou multilatéral.

5. L'efficacité de l'aide dépend-elle de la nature de l'aide : aide multilatérale ou bilatérale : forces et faiblesses

L'aide au développement est souvent bilatérale ou multilatérale. Les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont, à l'exception des ONG, les acteurs principaux de l'aide au développement, en tous cas, celles qui ont le plus de moyens (ce sont elles qui d'ailleurs financent directement ou indirectement les ONG qui, elles, exécutent les projets). Les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont nombreuses. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence française de développement (AFD) sont des exemples d'agences bilatérales, soit des institutions que le Canada et la France en tant que pays riches ont mises en place pour mobiliser et gérer l'aide au développement. De même, sans pour autant fournir une liste exhaustive des pays disposant d'une agence d'aide bilatérale, on peut citer l'Allemagne, l'Angleterre, l'Australie, l'Arabie Saoudite, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, les Etats-Unis, la Finlande, la Hollande, l'Islande, le Japon, le Koweït, le Luxembourg, la Norvège, la Suède et la Suisse (Diallo et Thuillier, 2002). Quant aux agences d'aide multilatérale, on peut noter sans pour autant faire preuve d'exhaustivité non plus, l'Union européenne avec le Fonds européen de développement (FED), le groupe de la Banque mondiale (ci-après BM), les Nations Unies avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) par exemple, la Banque africaine de développement, la Banque interaméricaine pour le développement, la Banque asiatique de développement et la Banque islamique de développement.

Bilatérale ou multilatérale, quelle aide choisir pour plus d'efficacité ? Cette question divise la communauté de l'aide et les spécialistes de l'aide au développement (lire par exemple, Balogh, 1967) et s'inscrit, à notre sens, dans une problématique plus générale au sujet des déterminants de l'aide: qui donne l'aide à qui et pourquoi (Alesina et Dollar, 2000).

Des pratiques telles que l'aide liée ou des questions telles que le déliement de l'aide aux pays moins avancés (OCDE, 2001) sont là pour rappeler l'importance du débat : bilatéral ou multilatéral ?

L'aide bilatérale ou multilatérale : opposition entre prêts et dons ou plutôt des vocations complémentaires (Jacquet et Severino, 2004) ? Voilà une question qui commande de se prononcer en faveur de l'aide bilatérale ou de l'aide multilatérale. Qui plus est, la multitude d'agences de type bilatéral ou multilatéral aux objectifs et motivations divergents, avec des politiques, des procédures et pratiques hétérogènes a suscité la réflexion sur l'harmonisation des procédures, la simplification des démarches des pays bénéficiaires pour éviter des projets redondants, et accélérer les décaissements (Severino et Charnoz, 2004). On assiste à des politiques plus globales, dont les Objectifs du millénaire sont l'expression marquante. Ces récents événements portent certains auteurs à suggérer plus de concurrence entre les agences d'aide bilatérale et multilatérale (lire par exemple, Easterly, 2002, qui accuse la communauté de l'aide d'être « un cartel des bonnes intentions ») alors que d'autres appellent à un juste équilibre entre coopération et concurrence des agences d'aide, qu'elles soient bilatérales ou multilatérales (voir par exemple, Severino et Charnoz, 2004). Tout cela soulève des questions à propos des forces et faiblesses de chaque type d'aide (bilatéral ou multilatéral).

5.1 Forces de l'aide bilatérale

La nature de la relation privilégiée que les pays donateurs et bénéficiaires peuvent avoir est une des forces de l'aide bilatérale. Ces pays ont des affinités linguistiques, personnelles et des institutions relativement proches avec des relations commerciales ou historiques qui peuvent être mises à contribution afin d'améliorer l'efficacité de l'aide (Cassen, 1994, pp. 209 et 245 cité par Ram, 2003). Ces pays ne connaissent-ils pas mieux les pays récipiendaires de l'aide ? Les relations entre la France (ou l'Angleterre) et ses anciennes colonies ne sont-elles pas singulières ? Ce n'est pas pour rien que l'AFD consacre 2/3 de ses engagements à l'Afrique. L'argument de l'altruisme, de la générosité et de la proximité entre les peuples est très important. Comme le soulignent à juste titre Severino et Charnoz (2004), les différences de solidarités qui existent entre les peuples se traduisent par des aides bilatérales aux contours spécifiques ; les pays européens ne font-ils pas preuve d'une plus grande sensibilité à l'égard des problèmes de la Méditerranée que ne le ferait jamais la Banque mondiale ou le Japon ? Le cas de l'aide bilatérale scandinave, pionnière dans le soutien au micro crédit, est souvent évoqué comme un modèle à suivre par les

autres agences, ajoutent-ils. Par ailleurs, l'aide bilatérale engage aussi l'orgueil et les couleurs du pays donateur : d'où une incitation à réussir.

5.2 Faiblesses de l'aide bilatérale

La faiblesse principale de l'aide bilatérale est sa vulnérabilité à des changements de gouvernements, aux votes budgétaires annuels, ses velléités avérées pour ce qui concerne l'ostentatoire, c'est-à-dire des projets spectaculaires, très visibles sans un lien évident avec la réduction de la pauvreté et l'efficacité de l'aide. C'est surtout son penchant naturel à être biaisé en faveur de considérations politiques, stratégiques, économiques, militaires, environnementales, de sécurité, de migration, etc. (lire par exemple, Balogh, 1967; Marclay, 2005). Ce qui fait dire à Balogh (1967) que le problème de l'aide bilatérale est d'abord et avant tout psychologique et politique plutôt que de gestion avec une attitude paternaliste et prétendument généreuse des pays donateurs. Marclay (2005) dénonce par ailleurs le consensus sécuritaire depuis les attentats du 11 septembre et un virage sécuritaire de l'aide publique au développement sous l'égide des États-Unis.

Alesina et Dollar (2000) dans leur étude sur les motivations des donateurs montrent que les flux d'aide bilatérale sont plus liés à des considérations stratégiques et au passé colonial et n'ont donc rien à avoir avec l'appui de bonnes politiques dans les pays bénéficiaires. De plus, ils constatent des distorsions importantes dans l'aide bilatérale du « Big three » car le Japon semble plus donner l'aide aux pays qui votent en sa faveur à l'ONU, les États-unis accordent plus de 2/3 de leur aide à l'Égypte et à Israël, la France privilégie ses anciennes colonies. En 1965, l'aide britannique bilatérale après avoir été considérée deux ans plus tôt dans un document de politique optimiste sur les perspectives des pays pauvres, comme un concept transitoire et comme un bien en lui-même compte tenu de son inclinaison commerciale, va se baser désormais sur des considérations morales et les intérêts à long terme du Royaume Uni (Barder, 2005).

5.3 Forces de l'aide multilatérale

L'aide multilatérale se base sur les souscriptions d'un ensemble de pays. Elle n'est pas nationale et est donc perçue comme étant indépendante des agendas de chaque pays. Elle permet une coopération entre les différents pays dans leur intérêt commun et tend à réduire les coûts de transaction (voir le site web de la Banque mondiale). Plutôt que chaque Etat se lève et fasse de son côté, ce qui lui semble bon en matière d'aide, l'aide multilatérale permet de se concentrer sur des problématiques mondiales et globales. L'aide multilatérale évite que des considérations commerciales ou stratégiques de politique étrangère entrent en compte dans l'allocation de l'aide comme c'est souvent le cas pour l'aide bilatérale. De plus des considérations morales plus vagues s'appliquent à l'aide multilatérale (Balogh, 1967). Des critères financiers et monétaires soutiennent plus souvent leurs motivations que des arguments politiques. Les agences multilatérales notamment la Banque mondiale peuvent emprunter sur les marchés financiers internationaux. La Banque mondiale utilise par exemple les souscriptions des pays membres comme garantie ou collatéral pour emprunter sur les marchés financiers internationaux (voir le site web de la Banque mondiale). Car pour la Banque mondiale l'une des motivations principales reste le faible accès des pays pauvres aux marchés de capitaux privés.

5.4 Faiblesses de l'aide multilatérale

La tendance à créer des empires, de grandes bureaucraties avec leur mode de pensée univoque technocratique dont l'administration pose problème et coûte cher est l'une des faiblesses principales de l'aide multilatérale (Balogh, 1967). A cet égard, la Banque mondiale a été souvent critiquée pour sa structure et sa lourde bureaucratie et les politiques et pratiques de la Banque en matière de prêts par exemple ont souvent plus reflété les intérêts des gouvernements emprunteurs et donateurs plutôt que ceux des couches défavorisées de la population des pays pauvres. Bien que le rapport de la Commission Meltzer avance que 55 à 60% des opérations de la Banque soient un échec, la Banque n'a pas vraiment changé ses politiques institutionnelles au regard des incitatifs à donner aux cadres pour plus d'efficacité (Bridgeman, 2001). Cette dernière et bien d'autres auteurs dénoncent ce qu'ils appellent « une culture d'acceptation (*culture of approval*) » dans laquelle les accords de prêts inadéquats et peu respectés dans la phase d'exécution des

projets comprennent des provisions très vagues du genre : « l'emprunteur devra se conformer à toutes les procédures et politiques pertinentes en vigueur » (p.10). Selon le même auteur, les bureaucrates des agences multilatérales font l'objet de pressions énormes de la part de leurs supérieurs hiérarchiques non seulement pour compléter les procédures avant la signature des conventions de prêts mais aussi pour leurs autres nombreux projets sur lesquels ils travaillent dans le même temps. On observe souvent une relation de principal agent dans le processus d'aide au développement (Gauthier, 2005). Les bureaucrates des agences multilatérales agissent à titre de principal vis-à-vis des pays bénéficiaires dans le choix des projets, leur conception, la fixation des termes de conditionnalité et l'utilisation des fonds alloués. Les pays bénéficiaires occupent la position d'agents. En effet ce sont eux qui réalisent les projets chez eux et acceptent de faire les réformes en échange du financement. En conséquence, il y a une sorte de collusion entre les bureaucrates des agences multilatérales notamment les *Task Managers* de la Banque mondiale et les coordonnateurs des projets d'aide dans les pays pauvres. Les bureaucrates des agences multilatérales ont souvent des objectifs (objectifs professionnels par exemple) et des points de vue différents de ceux des pays donateurs. Les gouvernements des pays bénéficiaires ont souvent leur propre programme politique, leur préférence quant à l'affectation du financement extérieur et une conscience aigüe du coût politique associé aux réformes liées aux projets d'aide. Ces deux protagonistes compte tenu de la théorie de l'agence défendent leurs intérêts et peuvent s'entendre au détriment de l'efficacité de l'aide. D'où un premier aléa moral qui affecte l'efficacité de l'aide : le conflit d'intérêt. L'autre aléa moral est l'asymétrie d'information. Les pays bénéficiaires ont une information privilégiée sur les conditions locales et le respect des réformes. Les agents maîtrisent mieux que quiconque le processus de l'aide au développement et ses activités. De plus, il est difficile d'évaluer les résultats de politiques car ils n'ont pas une valeur directe sur le marché. Par ailleurs, il y a une interdépendance fonctionnelle entre la bureaucratie et les pays bénéficiaires. Pour toutes ces raisons, cette asymétrie d'information rend difficile l'évaluation des activités de la bureaucratie et des pays bénéficiaires. Le problème d'aléa moral que posent le conflit d'intérêt et l'asymétrie d'information dans cette relation principal agent amène les uns et les autres à déployer un effort sous-optimal pour accroître l'efficacité de l'aide (Gauthier, 2005).

Voilà de façon générale ce que l'on peut retenir des forces et des faiblesses de l'aide multilatérale et bilatérale. Regardons maintenant de plus près trois éléments d'appréciation qui éclairent davantage sur les caractéristiques, les forces et les faiblesses de chaque type d'aide : le débat entre prêts et dons, le déliement de l'aide et le problème de la prolifération des projets.

5.5 Aide bilatérale vs aide multilatérale et le débat prêts-dons

Le débat sur la forme des flux d'aide publique au développement, l'opposition entre prêts et dons dans les agences bilatérales et multilatérales fournit un important élément de réflexion sur les forces et les faiblesses de chaque type d'aide. Si le don s'impose comme l'instrument privilégié de l'aide tant au début des années 1960 qu'aujourd'hui (plus de 70% des versements de l'aide publique au développement), le don est l'instrument caractéristique de l'aide bilatérale et le prêt concessionnel l'instrument privilégié de l'aide multilatérale (Jacquet et Severino, 2004). Le débat « don bilatéral contre prêt multilatéral » a fait rage depuis que la commission Meltzer et le Président Bush ont exigé que les dons représentent la moitié des concours de l'Association Internationale de développement (AID). La thèse sous-jacente est que l'endettement insoutenable des pays pauvres est la faute du financement multilatéral par prêt et que le don fait l'objet d'un *a priori* moral positif que Bush désigne par l'expression « acte de conservatisme compassionnel au niveau international ».

Les Agences multilatérales telles que la Banque mondiale ont surtout développé une culture du décaissement « *pushing money culture* » plutôt que d'inciter leurs cadres à travailler à plus de qualité dans la conception des projets (Wane, 2004). Le don que privilégient les agences bilatérales pour des raisons politiques, d'amitié entre les peuples, comme l'expression de la générosité des pays riches envers les pays pauvres n'est-il pas sujet à un aléa moral dans la mesure où le don n'a pas pour fondement une conception rationnelle de l'utilité du bénéficiaire ? Les pays donateurs sont en effet souvent motivés par des objectifs politiques qui n'ont rien à avoir avec l'efficacité de l'aide. C'est à croire que le don fait la force des agences bilatérales et le prêt est plutôt le talon d'Achille de l'aide multilatérale actuellement même si l'aide multilatérale a utilisé, ces quarante dernières années, le don à hauteur de 50%. L'efficacité de l'aide multilatérale, en particulier de son instrument prêt, reste à prouver dans la mesure où l'argument

différentiel d'une efficacité liée au seul fait de la contrainte de devoir rembourser les prêts tombe avec l'aléa moral créé par la remise des dettes (elle-même causée par la crise de la dette depuis les années 1980) : les prêts ont vocation à ne pas être remboursés (Jacquet et Severino, 2004). D'autre part, s'empressent de préciser ces auteurs, « la charité seule ne peut être la clef du développement » (p. 22).

5.6 Aide bilatérale vs aide multilatérale et la question de l'aide liée

Il y a souvent un biais favorable à l'aide multilatérale qui serait plus efficace que l'aide bilatérale surtout lorsqu'on aborde la question de l'aide liée ou du déliement de l'aide. L'aide bilatérale a été le plus souvent liée. L'aide liée est l'obligation pour le bénéficiaire de passer par les institutions du pays donateur pour toute acquisition de biens et services étrangers.

En 2000, sur les 53 milliards de l'aide publique au développement selon la définition du CAD²⁰, 2/3 de cette aide sont passés par le canal bilatéral et plus de la moitié de l'aide bilatérale aux pays moins avancés, environ 4 milliards de dollars, est liée (OCDE, L'observateur 2001). Dans le cadre de l'aide bilatérale, l'aide étant une sortie de capitaux pour le pays donateur, ce dernier peut chercher à la compenser avec des exportations. De plus, l'aide liée fournit aux entreprises du pays donateur, l'opportunité de remporter des contrats à l'exportation, ce qui fait de l'aide une subvention aux entreprises du pays donateur. Politiquement l'aide liée permet de renforcer le soutien de l'opinion publique du pays riche et tend à concrétiser les valeurs défendues par ce pays et à lui donner plus de visibilité. Richard Nixon, ancien président américain a déjà avancé sans blague aucune : « Rappelons-nous que le but de la coopération au développement n'est pas d'aider des pays tiers, mais de nous aider nous-mêmes ». En 1975 dans un document de politique (*White Paper*), le Gouvernement britannique, malgré son accent désormais sur les besoins fondamentaux, a continué de pratiquer l'aide liée. En effet les projets d'aide sont souvent sélectionnés non pas pour leur contribution au développement mais plutôt pour leur contenu en équipement, fournitures ou services anglais. Des projets d'hydraulique en Indonésie ont été retenus tout simplement parce qu'ils sont les seules activités rurales qui permettraient de consommer les biens et services anglais tels que les consultants, les équipements de forage de

²⁰ L'aide publique au développement comporte un élément de libéralité d'au moins 25 % qui, pour un prêt par exemple, est la différence entre la valeur nominale du prêt et sa valeur actualisée au taux de 10 %.

puits et les pompes (Barder, 2005). Cet auteur mentionne que, s'inspirant du modèle français de programmes de crédits mixtes permettant plus de soutien au financement de l'aide pour plus d'exportations, l'aide britannique a été encore plus liée que par le passé à l'achat de biens et services anglais en 1977 avec le *Aid and Trade Provision*. En 1980, sous les conservateurs de Margaret Thatcher, l'aide a été clairement liée aux objectifs politiques, industriels, commerciaux de l'Angleterre, par exemple, pour supporter les compagnies britanniques dans les domaines de l'acier, du transport routier et aérien (Barder, 2005). Pendant plus de trois décennies, souligne cet auteur, les programmes d'aide étrangère ont été influencés par des facteurs aussi divers que la guerre froide et d'autre part, par le besoin de soutenir la balance des paiements et donc, les exportations de biens et service anglais. Lorsque l'aide est liée, chaque dollar prêté en rapporte trois : des intérêts, des projets à réaliser et des contrats supplémentaires générés par la technologie mise en place. Le surcoût de l'aide liée est estimé, selon les économistes de l'OCDE, à 15 % à 30 % en raison de l'absence de concurrence entre les fournisseurs, lesquels sont assurés d'obtenir les contrats même s'ils n'offrent pas aux pays bénéficiaires de l'aide les meilleurs rapports qualité-prix.

Pour toutes ces raisons l'aide liée est considérée comme une faiblesse de l'aide bilatérale et le déliement de l'aide une force pour les agences multilatérales. Le Comité d'aide au développement (CAD) a en effet pris une recommandation en 2001 pour que l'aide aux pays les moins avancés soit déliée sauf dans certains domaines, la coopération technique et l'aide alimentaire. Suivant ces recommandations, les financements de l'AFD sont déliés et les bénéficiaires peuvent désormais procéder aux choix des fournitures et des prestations (AFD, 2005, rapport annuel 2004, p. 17). Quant à l'ACDI, elle a modifié sa politique canadienne en matière d'aide liée pour se conformer à la recommandation du CAD (www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace). Ainsi depuis le début de l'année 2002, les ¾ de l'aide accordée aux pays les moins avancés n'est plus liée.

L'expérience anglaise est intéressante en ce qui concerne l'aide liée et surtout son déliement. En 1980, plus de la moitié des programmes d'aide étaient liés à l'exportation de biens et services anglais, mais cette proportion est passée à 15% de l'aide bilatérale en 1996. L'affaire du barrage hydroélectrique de Pergau en Malaisie, près de la frontière avec la Thaïlande, dans laquelle l'aide

a été liée à l'exportation d'armes pour un montant de 1 milliard de livres sterling (le montant de l'aide faisait 20% du contrat de vente d'armes) a sonné le glas de la liaison de l'aide à des considérations commerciales. En effet une décision de la Haute Cour de Justice a statué en 1994 qu'il n'y a aucune base légale pour que le Gouvernement anglais utilise des fonds destinés à l'aide au développement pour des raisons commerciales (Barder, 2005). Avec la loi sur le développement international promulguée en 2002 (*International Development Act 2002*), l'aide liée devient tout à fait illégale sauf dans le cas de l'aide humanitaire, des contributions aux banques multilatérales de développement et de l'aide aux territoires d'outremer anglais (Barder, 2005). Toutefois beaucoup de chemin reste à faire dans le domaine bilatéral en ce qui concerne le déliement de l'aide. La tentation est toujours là : dans le cas anglais, suggestion a été faite à Tony Blair en Mai 2002, de lier l'aide de certains pays comme la Somalie, le Sri Lanka, la Turquie à l'acceptation du retour des demandeurs d'asile, un problème politique sensible en Angleterre. N'eût été le leadership du Département for International Development (DFID) et du ministre Clare Short, la proposition aurait été adoptée (Barder, 2005). Cependant les objectifs de développement ne passent pas toujours avant les considérations commerciales et stratégiques. Par exemple même si le DFID s'est opposé à un contrat d'exportation d'un système militaire de détection radar en Tanzanie pour un montant de 48 millions de dollars américains parce que cela allait à l'encontre des termes de la réduction de la dette tanzanienne, Tony Blair après un grand débat, a dû trancher en faveur de British Aerospace (Barder, 2005).

5.7 Aide bilatérale vs aide multilatérale et la prolifération des projets

La réduction de l'aide bilatérale au profit des efforts multilatéraux (ce qui est un défi pour le DFID par exemple), devrait permettre de contenir la prolifération des projets. La prolifération des donateurs et des projets pose problème. Les pratiques des donateurs bilatéraux et multilatéraux ne sont guère différentes à cet égard même si l'on pense que l'aide multilatérale semble être plus efficiente pour les donateurs et les bénéficiaires que l'aide bilatérale (Barder, 2005). En effet, selon Roodman (2006) les donateurs imposent des projets mal conçus, font l'objet d'une pression interne pour les décaissements, ont des exigences lourdes pour les réunions et la production de rapports, le tout avec des exigences de suivi et des années fiscales incompatibles. Les bénéficiaires font face, quant à eux, à des dysfonctionnements dans leur

économie et à la « maladie hollandaise²¹ », des problèmes administratifs, de corruption, de gouvernance, de perte de ressources qualifiées au profit des agences, le tout à cause de l'aide. Le nombre de projets financés par la communauté des donateurs est passé du simple au triple entre 1995 et 2003, (avec près de 30 000 projets en 2003) et plus de 1500 projets pour les dix premiers pays récipiendaires de l'aide entre 2001 et 2003 seulement (Roodman, 2006). Cette prolifération des projets génère des coûts administratifs en matière de suivi et évaluation des projets pour des pays aux prises avec des difficultés budgétaires énormes. Sachant qu'elle va de pair avec la multiplication des donateurs, on peut espérer que si l'aide multilatérale est priorisée, alors on pourra mieux contrer cette prolifération et financer, comme le suggère Roodman (2006), des secteurs plus appropriés ou des projets moins nombreux et de plus grande envergure.

À cet égard, il faut souligner que des pratiques telles que la gestion axée sur les résultats, le souci de l'imputabilité, l'harmonisation des procédures d'approvisionnement, de suivi etc, souhaitées dans les déclarations de Rome en 2003 et de Paris en 2005 vont permettre de mieux aligner l'aide, d'améliorer la coordination et de simplifier, entre autres, les pratiques des donateurs (Roodman, 2006). *In fine*, on pourra aplanir les difficultés de collaboration entre les agences bilatérales et multilatérales, réduire le fossé entre les deux, réduire leurs faiblesses respectives et tirer avantage de leurs forces.

En somme, le débat bilatéral-multilatéral est là pour rester. Mais il devrait perdre de son ampleur si les réformes initiées par exemple par le DFID depuis sa création en 1997 venaient à faire tache d'huile auprès des autres agences. Par exemple, le DFID, sans pour autant perdre de vue les intérêts à long terme du Royaume Uni, est persuadé que cela ferait l'affaire du pays si l'Afrique devenait un partenaire commercial plus fort. En créant un département avec un agenda à long terme en matière de réduction de la pauvreté, le Gouvernement britannique a créé une sorte de pression institutionnelle interne pour que les intérêts à long terme du pays soient pris en compte au même titre que les intérêts à court terme. Ce qui explique l'accent que Tony Blair a mis sur le développement de l'Afrique et l'impact des changements climatiques (Barder, 2005). Le Gouvernement anglais a aussi fait preuve de créativité quant à l'éternel problème du soutien à

²¹ Elle se manifeste par un effet de l'aide sur l'appréciation de la monnaie qui réduit la profitabilité des biens échangeables et une réduction des incitatifs pour le secteur privé.

l'aide au développement. Sachant que la visibilité de l'aide britannique a pris un coup compte tenu de la grande collaboration avec les autres donateurs, l'abandon de l'approche projet au profit de l'approche programme ou budgétaire, le Gouvernement anglais a lancé une campagne de sensibilisation pour attirer l'attention de l'opinion publique anglaise sur sa politique en matière d'aide au développement. Elle a porté ses fruits et de plus en plus d'Anglais se sentent plus concernés par les questions de développement (17% en 1999 contre 26% en 2004 ; Barder, 2005).

V - LES RAISONS DE L'ÉCHEC DES PROJETS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : UNE MULTITUDE DE FACTEURS

Que dire de l'efficacité des projets d'aide au développement si l'on tente de répondre à la deuxième question de Lancaster (1999)? Poser le problème de l'efficacité des projets d'aide au développement, c'est se demander si les projets d'aide au développement « font les bonnes choses » en matière de développement. Face au mécompte, à la déception et à la désillusion des acteurs du développement international, des interprétations empreintes de présupposés de toutes sortes existent. La complexité de la question fait que les uns et les autres ont sans doute un peu raison et tout autant un peu tort (Noël, 1997, p. 19). Seule certitude : la réalité du « sous-développement » est toujours là dans des pays en proie à une expansion démographique et selon Noël (1997, p. 19), « Il n'est certainement ni bon, ni sain pour ce premier monde [le monde dit développé] de laisser une part toujours croissante de l'humanité dans les conditions de dénuement matériel, sinon moral, qui sont les siennes. ».

La démographie est, sans nul doute, pesante, la géographie des pays pauvres n'est pas clémente, l'histoire non plus n'a pas été généreuse, le cadre institutionnel est plutôt handicapant et jeune, le modèle de développement illusoire et inadéquat, et la responsabilité des élites de ces pays est loin d'être mince. Et il n'est pas rare que l'aide au développement ne finance pas les bons projets soit les projets auxquels elle est destinée; ce qui pose le problème de la fongibilité de l'aide²².

²² La question de la fongibilité de l'aide, bien entendu, n'est pas seulement relative à l'aide projet dans la mesure où elle pose peut-être plus de problème avec l'aide budgétaire que les agences semblent de plus en plus adopter, au détriment de « l'aide projet ».

1 Le problème de la fongibilité de l'aide

Étant donné qu'il est difficile, en raison de la complexité du développement, de dire que le donateur ou le bénéficiaire a raison quant aux objectifs à promouvoir, la fongibilité de l'aide n'est pas en soi regrettable. Cependant, elle pose problème dans la mesure où elle peut saper les objectifs et les intentions des donateurs (Hermes et Lensink, 2001). Il faut bien admettre qu'une bonne part de l'aide au développement (particulièrement en Afrique pour les projets en santé, développement industriel, énergie, transport et communications) est fongible, c'est-à-dire détournée de l'objectif initial sans pour autant être simplement détournée à des fins de corruption. Et c'est l'aide à l'éducation qui est le moins fongible (Lancaster, 1999). Compte tenu de cette situation, on peut se demander si l'évaluation des projets d'aide au développement en vaut la peine. À ce sujet, la raison fondamentale pour laquelle la fongibilité de l'aide ne saurait empêcher l'évaluation de l'efficacité de l'aide reste que le gouvernement du pays pauvre a beau financer le bon projet selon les donateurs, il reste qu'il est conçu, planifié et réalisé tel que proposé par ceux-ci (Lancaster, 1999). De toute façon, les évaluations des donateurs sur l'efficacité des projets d'aide au développement révèlent leur piètre performance avec un taux d'échec très élevé.

2 Géographie et histoire

Le facteur géographique n'est certainement pas négligeable dans la mesure où les zones défavorisées de la planète se situent entre les deux tropiques (Cancer, Capricorne), de part et d'autre de l'Équateur. Des conditions climatiques extrêmes, existence de grands déserts, force des précipitations, agriculture de subsistance incapable de subvenir aux besoins de la population, rareté des ressources naturelles ou prédominance de l'une ou l'autre, soumission aux variations du marché sans une perspective de planification des revenus à longs termes, enclavement de certains avec pour conséquence des échanges lents et à coûts de transport élevés, faible qualité et fragilité des sols hormis quelques exceptions sont autant de situations qui frappent ces pays.

Sur le plan historique, l'Afrique noire a souffert d'une calamité comme la traite négrière, à partir du 16^{ème} siècle, dont l'histoire reste encore à écrire, et les conséquences à mesurer (Noël, 1997, p. 21). La colonisation dont le triple objectif est d'exploiter les richesses naturelles des pays, trouver des débouchés pour les produits manufacturés des colons et contrer les visées expansionnistes de

voisins entreprenants a duré environ un siècle. Les indépendances « tombées sur l'Afrique comme une nuée de sauterelles », pour reprendre l'expression d'Ahmadou Kourouma (1968) n'ont pas tenu leur promesse, malgré le retour de l'autonomie politique.

3 Contexte institutionnel et poids du nombre

Il convient de tenir compte aussi du contexte institutionnel pour évaluer les résultats des projets de développement. Avec un peu plus de 50 ans d'ancienneté, les institutions sont jeunes et vulnérables au clientélisme, à la gabegie, à la corruption, au clanisme et au népotisme. Le secteur privé est peu développé compte tenu de l'absence de la thésaurisation et de la faiblesse des capacités de capitalisation. Ce qui, comme le souligne Noël (1997, p. 23) fait bien l'affaire de la classe politique. De plus, le système judiciaire est peu fiable et ne protège pas assez les droits de propriété et les risques politiques sont élevés.

Il ne faudrait pas minimiser la responsabilité des élites politiques locales. Si à l'heure de la guerre froide, la pratique de faire monter la surenchère pour s'attirer les bonnes grâces des grandes puissances ou du « Faites quelque chose pour me retenir, sinon je deviens communiste ! » (Kabou, 1991) a entamé la crédibilité politique des pays pauvres. Ce dernier auteur est allé jusqu'à se poser la question : « *Et si l'Afrique refusait le développement?* » et a, dans un style imagé et mordant, apporté une réponse affirmative. Pour elle, les élites de ces pays, font une vaste supercherie, en refusant le progrès, pour préserver une prétendue authenticité de l'Afrique et les valeurs dont elle seule serait dépositaire et garante dans le dessein d'en faire partage avec l'Occident capitaliste. C'est un fait également que face au peu de ressources disponibles pour financer les projets, ces derniers sont en concurrence et les critères de sélection ne sont guère évidents ni pertinents (Noël, 1997, p.32). Des considérations de petite politique ou plutôt culturelles sont également à déplorer. Le régionalisme fait en sorte que les cadres rivalisent pour savoir où va se déposer la manne provenant du projet. Et comme le souligne cet auteur, « Utile rappel sur la nature du pouvoir : celui-ci s'interroge rarement sur lui-même et ne se partage pas aisément, pas plus sous les tropiques qu'ailleurs » (Noël, 1997, p. 28).

A tous ces facteurs, il faut ajouter le poids du nombre, c'est-à-dire, la démographie (déjà abordée plus haut dans la section sur les défis d'hier et de demain dans ce chapitre) et l'inadéquation du modèle de développement.

4 L'angélisme du modèle de développement

Noël (1997, p. 25) considère que l'irréalisme des attentes en matière de développement international n'est plus à démontrer, la fragilité des présupposés sur lesquels les actions de développement se fondaient ne fait pas de doute et l'angélisme des théories du développement économique peut surprendre. Son argumentaire est très simple. Malgré la bonne foi et peut-être un certain humanisme des agences de développement international, il serait utopique d'espérer qu'un pays aussi immense que diversifié du point de vue linguistique que le Zaïre, avec seulement 10 diplômés de l'enseignement supérieur, dont aucun ingénieur, en 1960, puisse arriver en trois décennies à un niveau de développement « acceptable ». En effet, dans des conditions extrêmement favorables, il faudrait environ en moyenne 15 à 25 ans, dans les entreprises occidentales, pour faire d'un diplômé de l'enseignement supérieur, un cadre compétent. L'auteur va même jusqu'à se demander si l'Occident n'a pas voulu se donner bonne conscience en raison des méfaits de l'esclavage et de la colonisation. Que dire des théories du développement économique?

Le propre d'une théorie du développement économique²³ est d'apporter des réponses à des questions sur le développement, dans une perspective historique. Pourquoi le développement a-t-il été, à un moment donné, une réalité dans certains pays alors que le sous-développement persiste dans d'autres ? Pourquoi certains espaces économiques, que ce soit des régions, des pays ou des continents ont-ils affiché une croissance économique soutenue à telle période? Sachant que la croissance économique est la création de valeur ou de richesse et que c'est la cohérence et la combinaison des structures productives, institutionnelles, sociales ou encore mentales qui sont à l'origine du « développement économique » et du « bien-être » (Carluer, 2002, p. 10), les théoriciens du développement économique vont proposer, entre autres, une théorie des étapes ou

²³ À propos des théories du développement économique, consulter Carluer, F. (2002) ; sur l'économie de développement et ses perspectives, voir Meier et Stiglitz (2001 / 2002) et pour une bonne discussion des théories du sous-développement et des stratégies de développement, lire Zantman (1990, pp. 298-346).

des stades. L'idée sous-jacente est que « L'histoire économique est conçue comme une succession de stades de plus en plus complexes » (Carluer, 2002, p. 19). Cette idée, même si elle existait déjà à l'Antiquité avec Dicéarque de Messène²⁴, disciple d'Aristote, va prendre corps, dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle, avec l'École Historique Allemande et surtout s'imposer avec le modèle de Rostow²⁵ (1963) sur les étapes de la croissance économique, qui est peut-être le plus célèbre.

Fort de l'histoire des pays occidentaux aux 19^{ème} et 20^{ème} siècles, Rostow (1963) suggère une classification à 5 phases ou stades pour caractériser leur développement économique : la société traditionnelle, les conditions préalables au démarrage, le démarrage ou « *take off* », la marche vers la maturité, et la consommation de masse. Pour Rostow, la croissance est liée à l'industrialisation et elle suit un processus unique. L'industrialisation est à l'origine de la croissance, le moteur de la croissance est le progrès technique et scientifique, et l'aboutissement en est la société d'abondance et de consommation.

Les pays en développement sont donc appelés à suivre cette voie ; les caractéristiques de toutes les sociétés sont les mêmes à chacun des stades de la modernisation et les mêmes politiques de développement devraient s'imposer. Pour bien des économistes, il ne reste plus qu'à réunir les conditions du décollage qu'ils interprètent comme des moyens financiers et des techniques que les pays industriels vont fournir au Tiers monde pour le conduire au développement. L'aide au développement devrait permettre le libre-échange, dogme de la vie économique du monde capitaliste et en s'industrialisant, en augmentant leur production, en prenant une part active au commerce mondial, les pays en développement vont prendre place peu à peu dans le groupe des pays développés. La croissance, du moins d'après ce qu'enseigne la doctrine classique du développement, tendrait à réduire les inégalités entre classes et les inégalités entre nations (de Solages, 1992).

²⁴ Dicéarque de Messène (vers 320 avant J.-C.) dissocie l'état de nature, le stade pastoral et la condition de laboureur (Carluer, 2002, p. 18).

²⁵ Walt Whitman Rostow (1963). Les étapes de la croissance économique, L'histoire immédiate, Paris, Seuil, 201 p. L'auteur fut professeur d'économie politique à l'Université Harvard et ancien conseiller spécial à la Maison Blanche de 1961 à 1968.

Le reproche que l'on fait notamment à Rostow est qu'en plus des lacunes sur le plan de la mesure statistique qui affaiblissent le critère de démarcation entre les stades, il n'est pas possible de mettre en lumière les relations analytiques entre deux phases consécutives c'est-à-dire « les processus qui conduisent l'étape précédente à sa fin et permettent le déroulement de l'étape considérée » (Kuznets, 1972, p. 247, cité par Carluier, 2002, p. 27). Ce qui pose le plus problème reste sans doute, la question de l'existence des conditions préalables. C'est ce qui fait dire à Carluier (2002, p. 27) que : « Pas plus qu'il n'existe un ensemble donné de « conditions préalables » du développement économique, il n'est pas possible de définir un nombre déterminé de caractéristiques du retard ».

Fait étonnant, alors même que depuis les travaux de l'École Historique Allemande, l'on sait que le développement économique n'est pas un processus linéaire, uniforme ou encore irréversible, et mieux, que les nations ne passent pas par tous les stades, les économistes des banques de développement ont tout de même cru avoir trouvé le « modèle ». Selon Noël (1997, p. 26), « Le raisonnement tient en peu de mots : « Faites comme nous [Européens et Nord-américains] avons fait et, au bout, vous aurez la société d'abondance et le bonheur. » Toutes choses étant égales par ailleurs, cette démonstration s'apparente à l'étonnement ingénu du millionnaire lorsqu'il s'aperçoit qu'il existe des pauvres autour de lui et qui leur demande : « Pourquoi ne faites-vous donc pas comme moi ? ». Si l'on peut valablement dire que le modèle économique de développement a sérieusement péché faute d'adéquation, les problèmes de gestion des projets d'aide n'ont pas non plus facilité la tâche.

5 L'acuité des problèmes de gestion des projets d'aide

Les problèmes de gestion des projets d'aide au développement dans les pays en développement sont légion. Ils expliquent le taux d'échec élevé des projets de développement (Rondinelli, 1976; Youker, 1992, 1999; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ahsan et Gunawan, 2010; Ika et Hodgson, 2010). La conception pose d'énormes difficultés et fait l'objet de critique. C'est une pratique courante pour la Banque Mondiale d'évaluer et de porter un jugement sur les chances de succès des projets mais il faut bien admettre que l'accent est très faiblement porté, tout au moins de façon institutionnelle, sur « la personnalité » des projets, leurs risques, les analyses de parties

prenantes et leur capacité à résister au changement (Jenkins, 1997). La culture organisationnelle de la Banque mondiale valorise le décaissement de l'aide et considère le nombre des projets et leur valeur pour donner de la promotion à ses cadres qui, en fait, fournissent peu d'efforts au regard de la qualité de conception des projets (Wane, 2004). Peu de projets étant bien conçus, il est raisonnable que le développement soit compromis (Rondinelli, 1976). Ce qui pose le plus problème, ce n'est pas les petits projets ou les projets « durs » de construction par exemple mais plutôt des projets de moyenne ou grande envergure et les projets « mous » par exemple en éducation (Stuckenbruck et Zomorrodian, 1987; Youker, 1999).

Si l'on s'en tient aux évaluations menées par la Banque Mondiale, l'on peut retenir avec Youker (1999) les problèmes ci-après :

- Le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet;
- Une détermination insuffisante des parties prenantes;
- L'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot;
- Un flou dans la chaîne d'autorité, les coordonnateurs de projets n'étant pas assez autonomes des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale;
- La rareté des ressources humaines et matérielles;
- Un faible niveau de « feedback » et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes;
- Une analyse des risques insuffisante et l'absence de mesures de contingence;
- Une bureaucratie administrative nationale tatillonne et des processus de gestion de projet codifiés par le bailleur de fonds qui ralentissent l'exécution des tâches.

L'une des leçons les plus significatives sur les facteurs critiques de succès des projets d'aide au développement est que l'essentiel des problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet (Youker, 1992). D'où la

nécessité d'une bonne gestion de l'environnement de tels projets. C'est pourquoi, certains ont insisté sur le besoin d'appliquer les principes de gestion efficace de projet (Youker, 1999). La gestion de projet est donc prometteuse pour les pays en développement et Stuckenbruck et Zomorodian (1987) vont en vanter les mérites et les avantages même s'ils reconnaissent que la gestion de projet n'est pas la panacée. Si les auteurs conviennent de l'importance et de la pertinence de la gestion de projet, ils recommandent toutefois fortement de prendre en compte la culture et de ne pas adopter aveuglément les concepts, les outils et techniques de gestion de projet (Rondinelli, 1976; Stuckenbruck et Zomorodian, 1987).

Des problèmes existent quant au suivi et à l'évaluation des projets d'aide au développement et de l'aide en général. Un rigoureux suivi et évaluation des projets est nécessaire compte tenu de la prolifération des donateurs et de la prolifération des projets tant l'échec des donateurs à cet égard ne fait l'objet d'aucun doute (Roodman, 2006). On sait que les agences d'aide sont plus préoccupées de décaisser les fonds et de mesurer leur succès par le taux de décaissement, indicateur facile à manipuler, plutôt que de se donner des incitatifs à atteindre des résultats qui, du reste, ne sont pas toujours observables (Easterly, 2003). Mais si les résultats ne sont pas souvent observables, il est à craindre que l'on ne puisse mesurer l'efficacité de l'aide et de ses projets. « D'ailleurs les agences d'aide n'hésitent-elles pas à mener des évaluations honnêtes de peur de se faire de la publicité négative? Ne donnent-elles pas une priorité faible aux évaluations de projets *ex post* ? » (Easterly, 2003, p. 38). Selon le rapport de la commission Meltzer publié en 2000 mais initiée en 1998 par le congrès américain pour envisager le rôle futur des institutions financières internationales que les États-Unis financent notamment le FMI et la Banque mondiale, seulement 5 % des prêts consentis par la Banque mondiale subissent des évaluations d'impact, 3 à 10 ans après le dernier décaissement. Toujours selon Easterly, l'essentiel de ces évaluations sont, en fait, des autoévaluations avec un budget dérisoire mais surtout expurgées par le personnel de la Banque impliqué et les agences d'exécution. Ce qui amène la Commission Meltzer (2000, citée par Easterly, 2003) à exiger de la Banque mondiale des évaluations indépendantes. De toutes les façons, précise Easterly, accroître le nombre d'évaluations ne serait pas nécessairement extrêmement coûteux pour les agences d'aide ! Toutefois, avertit Roodman (2006), même si les intentions en matière de suivi des projets et d'imputabilité sont compréhensibles, il faudra éviter d'écraser des pays avec des budgets limités avec de telles exigences, compte tenu des coûts

administratifs importants qu'elles imposent à ces derniers, pour ne pas compromettre l'efficacité de l'aide projet. Financer moins de projets mais plutôt des méga projets suite à une analyse profonde des secteurs qui offrent de belles perspectives d'économies d'échelle pour les projets serait adéquat.

En somme, l'échec des projets de d'aide au développement peut être dû à un nombre de problèmes de nature managériale ou organisationnelle (Kwak, 2002; Ika et Hodgson, 2010). On peut citer une mauvaise conception des projets, une mauvaise gestion des attentes des parties prenantes, des délais entre l'identification du projet et le lancement de la réalisation du projet, les retards dans la phase de réalisation, les dépassements de coût, une mauvaise analyse des risques, des difficultés de faire participer les bénéficiaires, des difficultés de coordination, de suivi et d'évaluation, etc. (Youker, 1992, 1999; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ahsan et Gunawan, 2010; Ika et Hodgson, 2010).

La question de l'évaluation de l'impact microéconomique de l'aide soit l'impact de ses projets est critique dans un contexte où les ressources sont rares et tout dollar d'aide doit aider à maximiser sa contribution à l'objectif de réduction de la pauvreté (AFD 2005). Par ailleurs, peu de connaissance scientifique a été produite sur le sujet des évaluations à ce jour pour mieux comprendre les succès et les échecs des agences d'aide et de leurs interventions (Easterly, 2003). Voilà qui justifie le travail que nous nous proposons de faire sur les critères et les facteurs clés de succès des projets de développement. La recherche sur le succès, les critères et les facteurs clés de succès a connu un essor considérable en gestion de projet et offre des enseignements qui sont utiles pour les projets de développement.

VI - UN APERÇU DE LA RECHERCHE SUR LE SUCCÈS DES PROJETS²⁶

Au cours des dernières années, la gestion de projet a connu un essor considérable et suscité un engouement tant chez les universitaires que chez les praticiens. Plus qu'un « effet de mode », la gestion de projet est pour les organisations, une façon de relever le défi de l'efficacité, de l'efficacité et de la compétitivité dans un environnement complexe, instable et imprévisible. Le vif intérêt que l'on accorde à la gestion de projet a conduit au développement d'associations professionnelles telles que le *Project Management Institute* (PMI) et l'*International Project Management Association* (IPMA). Des revues scientifiques exclusivement consacrées à la gestion de projet comme le *Project Management Journal* (PMJ) et l'*International Journal of Project Management* (IJPM), ont vu le jour et se sont bien établies dans le domaine.

La gestion de projet est un domaine professionnel et scientifique qui se distingue de la gestion traditionnelle par le caractère généralement ponctuel, éphémère, novateur, unique et multidisciplinaire des projets. Compte tenu de cette particularité, on reconnaît généralement la nécessité d'élaborer des outils et des techniques qui lui sont propres (Munns et Bjeirmi, 1996; Ika, 2009). Il est en effet courant de parler de la gestion de projet comme d'un ensemble d'outils et techniques spécifiques qu'il suffit d'appliquer pour atteindre des objectifs de gestion précis. À plus forte raison, les problèmes de gestion des délais et des échéanciers, de même que les techniques de planification telles que le PERT (Program Evaluation and Review Technique) et le CPM (Critical Path Method) sont restés, depuis les années 1950, la préoccupation favorite des chercheurs et des praticiens. Les uns et les autres partageaient la conviction profonde que la maîtrise des outils et techniques de gestion de projet assurerait une meilleure gestion de projet et garantirait ainsi le succès des projets (Belassi et Tukel, 1996; Jugdev et Müller, 2005, Ika, 2009).

En dépit d'une telle activité scientifique et des efforts inlassables des praticiens, les résultats des projets continuent de décevoir les parties prenantes (Wateridge, 1995; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Le vécu des gestionnaires de projet est en effet, aujourd'hui comme hier, riche de cas de projets considérés comme des échecs. Sans tracer l'historique des échecs des projets et en faire

²⁶ Cette partie emprunte à Ika (2009).

l'inventaire, on peut admettre que d'un point de vue professionnel, il est important de comprendre le succès et l'échec des projets. C'est un fait que les gestionnaires continuent d'être évalués, dans la pratique, sur la base de la performance des projets qui leur sont confiés, et que leur carrière et la prospérité de leur organisation en dépendent. D'un point de vue scientifique, le succès des projets reste, à n'en pas douter, une préoccupation de premier ordre et continue de faire couler beaucoup d'encre et de salive (Cooke-Davies, 2002; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Ce n'est donc pas surprenant que le PMI lui ait consacré entièrement son symposium à Montréal en 1986 (de Wit, 1988 ; Baccarini, 1999; Ika, 2009).

Le succès des projets, compte tenu notamment de l'ambiguïté du concept (Belassi et Tukel, 1996; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009), n'est pas sans poser des difficultés de taille aux chercheurs. « Le succès est aux yeux des hommes un dieu » nous apprend le proverbe. Ce mot de sagesse est porteur de sens en gestion de projet : si les études sur le succès passionnent plus d'un, elles n'ont abouti à un consensus ni sur la définition du succès, ni sur la façon de le mesurer (Pinto et Slevin, 1988a; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Prétendre donc qu'un projet est un succès ou un échec, sans précision aucune, c'est tout simplement faire preuve de négligence et peut-être d'impéritie ; penser que l'on peut mesurer objectivement le succès des projets serait, ni plus ni moins, une illusion (de Wit, 1988; Ika, 2009). La deuxième difficulté tient au fait que le succès des projets est une affaire de perspectives et de perception. C'est ce qui fait dire à Baker et al. (1974) qu'il n'y a probablement pas de « succès absolu », qu'il n'y a que des « succès perçus » et qu'il n'y a pas non plus constance dans l'évaluation du succès dans le temps. Le point de vue est loin d'être le même pour toutes les parties prenantes (Lim et Mohamed, 1999; Ika, 2009). Le succès et l'échec des projets ne sont pas forcément deux notions contraires ou antinomiques. Car un échec peut mener à un succès et il est possible d'apprendre de l'échec. Car un projet peut échouer à court terme et son livrable peut réussir à long terme. Enfin, une certaine dichotomie semble exister entre succès de la gestion de projet et succès des projets dans la mesure où les objectifs de la gestion de projet ne sont pas exactement les mêmes que les objectifs des projets. En effet, le succès des projets est bien plus que le succès de la gestion de projet (Jugdev et Müller, 2005; Hyväri, 2006; Ika, 2009).

À cette ambiguïté qui semble donner du fil à retordre aux chercheurs et alimenter le débat, il faut ajouter les critiques de plus en plus fréquentes sur la recherche sur la gestion de projet en général,

et sur le succès des projets en particulier (Söderlund, 2004; Ika, 2009). A cet égard, le reproche que l'on fait souvent à cette recherche est qu'elle est peu développée et ne repose pas sur des fondements théoriques et conceptuels solides (voir, par exemple, Shenhar, Levy et Dvir, 1997; Ika, 2009).

1. Le concept de succès des projets

Voilà un concept difficile à définir de façon précise. Le succès, rappelle le dictionnaire *Le Petit Larousse* (1999), est « un résultat heureux, une réussite ». Mais que dire du succès des projets ? On peut sans risque de se tromper avancer qu'il n'existe pas de consensus sur ce qu'est exactement « le succès des projets » ni ce qu'est « l'échec des projets ». Selon Pinto et Slevin (1988a), il y a en gestion de projet peu de concepts qui ont été régulièrement débattus par les auteurs sans que les uns et les autres ne s'entendent sur leur définition. Wells (1998) va jusqu'à se plaindre du très peu d'attention accordée à la définition du succès, si ce n'est en des termes généraux. La définition du succès des projets semble décidément poser un défi considérable aux chercheurs (Ika, 2009).

Plusieurs auteurs supposent simplement que tout le monde sait ce qu'on entend par « succès des projets » ou « échec des projets ». Seule certitude en gestion de projet: c'est un concept ambigu, englobant et multidimensionnel dont la définition est contextuelle. Sans aller jusqu'à proposer ici une définition complète du succès des projets, un rapprochement peut se faire avec d'autres concepts tels l'efficacité, l'efficacite et la performance. Nombre d'auteurs et de praticiens considèrent les concepts de succès, d'efficacité, d'efficacite et de performance comme des synonymes et une telle confusion est plutôt fréquente dans la littérature de la gestion de projet (Belout, 1998; Ika, 2009). La performance d'un projet retrace l'idée de valeur ajoutée et de réponse à un besoin ou à des objectifs de qualité, de coût et de temps. Elle englobe la capacité du projet à remplir sa mission, à s'adapter à son environnement et en tirer le meilleur parti, à produire avec moins de ressources des résultats conformes aux attentes de ses clients et à ses objectifs. On peut donc dire qu'elle intègre les notions d'efficacité et d'efficacite. L'efficacité étant de « bien faire les choses avec moins de ressources », c'est-à-dire maximiser les extrants

pour un niveau donné d'intrants ou de ressources, et l'efficacité, « faire les bonnes choses », c'est-à-dire atteindre les objectifs ou buts du projet, pour reprendre les mots de Drucker pour qui l'efficacité est plus importante que l'efficience (voir, entre autres O'shaugnessy, 1992, p.13). Le succès des projets correspond alors à l'efficience et à l'efficacité des projets (i.e., Belout, 1998; Ika, 2009).

Un distinguo entre le « *succès de la gestion de projet* » et le « *succès du projet* » s'avère nécessaire pour répondre aux exigences du cadre conceptuel de notre recherche. Longtemps le succès des projets a été considéré comme le respect des contraintes de délai, de coût et de qualité. Le « triangle : délai, coût, qualité » ou le « triangle de fer » (Atkinson, 1999) ou encore le « triangle d'or » (Westerveld, 2003), que certains professionnels appellent aussi « Sainte Trinité » ou « triangle vertueux » (Hazebroucq et Badot, 1996, p.35), suffisait à lui seul pour définir le succès des projets (Ika, 2009).

Toutefois, plus d'un ont été témoins de projets livrés dans les délais, le budget et les spécifications requises mais finalement considérés comme des échecs. Réciproquement, d'autres projets en dépassement de délai et de coût se sont révélés une réussite (Pinto et Slevin, 1988a; Ika, 2009). Les exemples des projets *Thames Barrier*, *Fulmar North Sea Oil*, *Concorde*, *Sydney Opera House* en sont des illustrations convaincantes (Munns et Bjeirmi, 1996; Lim et Mohamed, 1999; Ika, 2009). Ainsi, de Wit (1988) relate que si le projet *Fulmar North Sea Oil* a subi des dépassements substantiels de délai et de coût, il n'en demeure pas moins que des circonstances fortuites, en l'occurrence l'augmentation exceptionnelle des prix du pétrole en 1973 et 1979, en ont fait un projet réussi.

« L'effet de percussion » pour reprendre l'expression de Hazebroucq (1993), semble s'observer : des projets perçus comme des échecs à leur lancement deviennent des modèles de succès plus tard et, réciproquement, d'autres perçus comme des succès à leur lancement se révèlent catastrophiques plus tard. En conséquence, l'équipe de projet peut être félicitée ou blâmée à tort selon le moment où le projet est considéré comme un succès ou un échec (Ika, 2009).

C'est un tel paradoxe qui a amené de Wit (1988) à suggérer une distinction entre *succès du projet* (*project success*) et *succès de la gestion de projet* (*project management success*). Considérant la perspective tautologique selon laquelle « un projet n'existe que par rapport à des objectifs

prédéfinis » (Hazebroucq et Badot, 1996, p.35), de Wit (1988) s'interroge sur l'équation : *objectifs du projet = objectifs de la gestion de projet*. Pour Munns et Bjeirmi (1996), les objectifs de la gestion de projet et des projets sont différents et le respect au plus strict de la trilogie délai, coût, qualité – le plus souvent objectif de la gestion de projet – ne peut plus être confondu avec le succès des projets (voir aussi Ika, 2009).

2. « Succès absolu » ou « succès perçu »

L'angle différent sous lequel les diverses parties prenantes peuvent percevoir le succès des projets ajoute à la complexité et à l'ambiguïté du concept de succès des projets. Il est intéressant de constater que les architectes considèrent le succès du point de vue de l'esthétisme, l'ingénieur du point de vue de la sophistication technique, le comptable du point de vue du respect du budget, le gestionnaire des ressources humaines, du point de vue de la satisfaction des employés et la direction générale, du point de vue de la performance boursière du titre de l'entreprise (Freeman et Beale, 1992). Le succès des projets devient une appréciation subjective qui reflète les besoins de celui qui l'évalue (Baccarini, 1999; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Le point de vue est loin d'être le même pour toutes les parties prenantes (Lim et Mohamed, 1999; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Un projet peut être considéré comme un succès par le client et un échec par la direction générale dans la mesure où les exigences de l'un et l'autre diffèrent quant aux résultats du projet (Belassi et Tukel, 1996; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). L'échelle de temps est également un facteur. Autant dire qu'un projet peut être considéré comme un succès par un acteur et une catastrophe par l'autre aujourd'hui mais de telles perceptions pourraient changer au fil du temps (Ika, 2009).

Qu'il s'agisse de « succès perçu », de succès de la gestion de projet ou du succès du livrable, on pourrait s'interroger sur la pertinence ou l'importance de l'étude du succès des projets.

3. Pertinence et importance du succès des projets

Il est indispensable de trouver un moyen d'évaluer le succès des projets (Pinto et Slevin, 1988a; Ika, 2009). Ceci se conçoit bien à l'heure où la rareté des ressources et la gestion par les résultats astreignent tout gestionnaire - et donc tout gestionnaire de projet - à une reddition des comptes et à une preuve tant de l'efficacité que de l'efficacités de sa gestion. D'un point de vue professionnel, point n'est besoin de poser le problème de la pertinence de l'évaluation du succès des projets. Le vécu des gestionnaires de projet et l'expérience amère des échecs répétés des projets fournissent une justification empirique et historique de la nécessité d'étudier et de mesurer le succès des projets. À toutes fins pratiques, il aurait été superflu d'investir dans une recherche sur le succès des projets si les gestionnaires de projet, par le passé, arrivaient à livrer sans la moindre difficulté les projets avec réussite. Norbert, Ouellet et Parent (1999) rappellent que « la sortie de l'Arche des premiers chantiers navals et l'édification de la tour de Babel, évoquent, la première, un projet complété à temps qui a permis de soustraire aux affres de la noyade la famille de Noé et son environnement faunique, et la seconde, une entreprise qui, la planification ayant fait défaut, n'a jamais été menée à terme ». Sans pour autant chercher à faire l'inventaire de tous les projets ayant échoué, on peut retenir qu'en gestion de projet le dépassement des délais ou des coûts est fréquent. En effet, les projets doublent en général leur temps prévu de réalisation et dépassent leur coût de 40 % (Morris et Hough, 1987; Ika, 2009). De plus, malgré des décennies de recherche, les projets continuent d'échouer (Wateridge, 1995; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). L'importance du succès ou de la pertinence de sa mesure n'étant plus à démontrer, on peut se poser la question de savoir si le succès est mesurable et dans l'affirmative préciser comment et quand le mesurer.

4. Le succès des projets est-il mesurable?

Question apparemment incongrue que celle de la mesure du succès des projets : rarement les auteurs sur le succès s'interrogent sur la possibilité d'une mesure de façon explicite. Pas étonnant, pourrait-on dire, puisqu'il n'existe pas de définition consensuelle du succès des projets. Si le succès des projets se confond avec succès de la gestion de projet, le problème de la mesure ne se

pose pas. Cependant l'existence des aspects « soft » des projets (par exemple, satisfaction des attentes des parties prenantes) réputés subjectifs ou qualitatifs justifie, à notre sens, de s'interroger sur la mesure du succès des projets (Ika, 2009).

Toutefois si les auteurs ne s'entendent pas sur la façon de mesurer le succès des projets, ils conviennent de l'existence de critères de succès et des facteurs de succès. Et il importe d'apporter quelques précisions quant à ces deux concepts. En effet, il n'est pas rare, dans la littérature sur le succès des projets, de confondre les deux et, pis encore, de les prendre pour des synonymes (Lim et Mohamed, 1999; Ika, 2009). D'abord, quels sont les critères de succès et quand mesurer le succès ?

5. Les critères de succès des projets

D'après le dictionnaire *Le Petit Larousse* (1999), un critère est « un caractère, principe qui permet de distinguer une chose d'une autre, d'émettre un jugement, une estimation »; alors qu'un facteur est « un agent, un élément qui concourt à un résultat ». Les critères de succès des projets peuvent alors désigner un ensemble de caractères ou principes pour estimer ou juger le succès des projets, alors que les facteurs critiques de succès des projets renvoient plutôt à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets. Attardons-nous, à présent, sur les critères de succès des projets (i.e., Ika, 2009).

Une solution classique au problème de la mesure du succès des projets est de proposer une formule simple, consensuelle, sans équivoque et facile à appliquer (Pinto et Slevin, 1988a; Dvir, Raz et Shenhar, 2003; Ika, 2009). D'où le triangle délai, coût, qualité comme critères de mesure du succès. Quelques auteurs soutiennent que la qualité est le respect des spécifications fonctionnelles et techniques. D'autres plus nombreux proposent une parade plus audacieuse : la qualité est un concept ambigu, multidimensionnel et subjectif qui se prête à des interprétations différentes selon les parties prenantes (Wateridge, 1995; Ika, 2009). L'étroitesse de cette trilogie a notamment fait l'objet de critique (Hazebroucq et Badot, 1996). Baker et al. (1974) ajoutent alors la satisfaction du client. Le succès des projets devient alors un « carré vertueux de critères »: délai, coût, qualité et satisfaction du client. Avec les travaux subséquents (voir, entre autres,

Baccarini, 1999; Lim et Mohamed, 1999 et Shenhar, Levy et Dvir, 1997), le succès des projets devient plutôt un hexagone où, en plus des dimensions classiques délai, coût, qualité, s'ajoutent les critères de réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation cliente qui initie le projet, de satisfaction des utilisateurs finaux et de satisfaction des autres parties prenantes (Ika, 2009). Quand mesurer le succès des projets?

Il est important de tenir compte du moment de la mesure du succès des projets dans l'évaluation du succès car « le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec » (Boutinet, 2005, p. 290). Et de préciser : « Aussi, au sein du projet, réussite et échec se donnent dans une double relation avec le temps ; le projet esquissé se veut promesse de réussite par delà les échecs du passé; le projet réalisé reconnaît sa modestie par rapport aux ambitions qu'il fondait ».

Le succès de la gestion de projet ou l'efficacité des projets peut se mesurer à court terme soit pour les projets déjà complétés ou pour les projets pour lesquels une étape ou phase a été complétée (de Wit, 1988; Ika, 2009). Dans tous les cas, il est possible d'évaluer le succès de la gestion de projet à la livraison du produit ou service au client (Munns et Bjeirmi, 1996; Atkinson, 1999; Ika, 2009). Baker et al. (1974) précisent que les critères de délai, de coût et de qualité, souvent considérés comme des priorités dans la phase d'exécution des projets deviennent peu importants avec le temps et laissent la place à des critères stratégiques.

Pour apprécier et mesurer la satisfaction des utilisateurs finaux, il faudra attendre la livraison du produit ou livrable au client et son utilisation par les utilisateurs finaux. Ce qui pourrait prendre quelques semaines à quelques mois de la date de livraison aux utilisateurs finaux. Les critères stratégiques tels l'impact du projet sur les ventes peuvent attendre une à deux années avant d'être mesurés ; un critère de succès comme l'avantage concurrentiel pourra attendre trois à cinq années (Shenhar, Levy et Dvir, 1997; Ika, 2009). De telles mesures du succès ne sont pas sous le contrôle du gestionnaire de projet.

La gestion de projet caractérisée par les délais et les coûts est « mesurable » alors que les objectifs du projet tels que la satisfaction des parties prenantes sont difficiles sinon impossibles à mesurer. Voilà pourquoi la question du succès des projets est souvent abordée à la fin du

processus de gestion de projet alors même que les objectifs à long terme ne sont pas encore réalisés (Ika, 2009).

Si les critères de succès sont connus et le moment de leur mesure souvent débattu, il n'en demeure pas moins qu'il existe un certain nombre de conditions suffisantes pour promouvoir le succès des projets.

6. Les facteurs critiques de succès des projets

La question de la détermination des facteurs critiques de succès est loin d'être spécifique à la gestion de projet. Elle plonge ses racines dans la gestion elle-même. Face aux problèmes de qualité, de délai de traitement et de coût causés par l'inflation des demandes d'informations, les spécialistes des systèmes d'information, notamment les chercheurs du M.I.T, se sont lancés vers la fin des années soixante-dix dans la démarche « recherche des facteurs critiques de succès ». Selon Hazebroucq (1993), les pionniers²⁷ sont Rockart (1982), Boynton et Zmud (1984). Le premier propose une méthode en trois étapes pour déterminer les facteurs critiques de succès dans le cas de la planification stratégique : déterminer ce qui favorise le succès dans un type d'affaires donné, en mesurer l'importance et réduire leur nombre à une liste de sept à dix facteurs les plus déterminants et enfin trouver des critères de mesure de performance pour chacun des facteurs. Le but visé est de doter les entreprises d'une aptitude à atteindre leurs objectifs. Tel est le message des livres à succès qui ont suivi comme *Prix de l'Excellence* de Peters et Waterman (1983) ou encore celui de Archier et Sérieyx (1984).

La recherche sur les facteurs critiques de succès, ces leviers sur lesquels le gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de succès du projet, a d'abord focalisé l'attention sur les aspects du contrôle de projet (Westerveld, 2003). Par la suite, Baker et al. (1974) suggèrent de remplacer le « triangle délai, coût, qualité » par une mesure du « succès perçu ». L'essentiel des

²⁷ Pourtant, Belassi et Tukul (1996) considèrent que Rubin et Seeling (1967) sont les premiers à avoir introduit le concept de facteurs critiques de succès et d'échec dans leur article : « Experience as a factor in the selection and performance of project managers » *IEEE Trans Eng Management* 14 (3) 131 – 134 où ils étudièrent la relation entre l'expérience du gestionnaire de projet d'une part et le succès ou l'échec du projet d'autre part.

études était, le plus souvent, le fait de praticiens résumant leur expérience et non le fruit d'un empirisme scientifique (Hazebroucq, 1993). C'est à Slevin et Pinto (1986) que revient le mérite d'avoir proposé une base scientifique de 10 facteurs clés de succès : la mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication et la gestion des problèmes. À ces 10 facteurs plus ou moins « contrôlables » par l'équipe de projet, Pinto et Slevin (1988b) ajoutent 4 facteurs réputés extérieurs au processus d'implantation du projet et donc incontrôlables par l'équipe : les compétences du chef de projet, le pouvoir et les enjeux politiques, l'environnement et l'urgence.

Compte tenu du caractère singulier et éphémère des projets, la démarche de recherche des facteurs critiques de succès doit aussi tenir compte du cycle de vie des projets (Pinto et Slevin, 1988b; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Toujours selon ces auteurs, dans la phase de conception du projet, la mission du projet et l'écoute des clients se révèlent les plus importantes. Dans la phase de planification, les facteurs clés de succès sont la mission du projet, le soutien de la direction générale, l'approbation du client et l'urgence. Dans la phase d'exécution, ce sont la mission du projet, les compétences du chef de projet, la gestion des problèmes, la planification et les échéanciers, les tâches techniques et l'écoute des clients. Enfin, dans la phase de clôture, les facteurs clés de succès des projets sont plutôt les tâches techniques, la mission du projet et l'écoute des clients.

Les recherches sur les critères et les facteurs de succès des projets montrent qu'il est tout simplement impossible d'en obtenir une liste exhaustive et adéquate pour tous les projets. Les critères de succès et les facteurs de succès diffèrent d'un projet à l'autre compte tenu par exemple de l'envergure, de l'unicité ou de la complexité des projets (Wateridge, 1998; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Cependant, l'idée de proposer des regroupements universels de critères de succès des projets, d'une part, et des facteurs de succès, d'autre part, semble faire son chemin dans la littérature (Lim et Mohamed, 1999; Westerveld, 2003; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009).

Faut-il adopter une approche universelle ou plutôt contingente de la recherche sur le succès des projets ? Quels sont les mérites respectifs des deux approches²⁸?

7. Une perspective universelle de l'étude du succès des projets

En contexte de projet, l'universalité reposerait sur l'unicité, la complexité des tâches ou activités, l'horizon temporel limité, autant de caractéristiques que reprennent constamment les livres de gestion de projet (Söderlund, 2004). Mais la recherche sur les projets a souvent tenté d'expliquer les dimensions universelles des projets et les livres de gestion de projet continuent de mettre l'accent sur un ensemble universel de fonctions et d'activités communes à tous les projets. Le propre de l'approche universelle dans la recherche sur la gestion de projet est de considérer l'existence d'une similitude entre les projets. Pour des organisations comme le Project Management Institute (PMI), la gestion de projet est largement générique c'est-à-dire applicable à différents domaines, secteurs ou industries avec plus ou moins d'adaptation. L'existence d'un corpus de connaissances en gestion de projet, le Project Management Body of Knowledge est à ce titre révélateur. L'une des convictions profondes largement partagées par les auteurs est qu'il existerait une théorie universelle de la gestion des projets qui serait applicable à tous les projets (Dvir et al.; 1998). Plus particulièrement pour ce qui concerne le succès des projets, le triangle délai, coût, qualité est la trilogie qui consacre l'approche universelle de l'étude du succès des projets. En un mot, une formule universelle, une rhétorique du triangle délai, coût, qualité, précise Atkinson (1999) qui est une constante dans les définitions des concepts de projet, de gestion de projet et un credo qui revient sans cesse sur les lèvres des praticiens (Ika, 2009).

C'est le paradigme dominant pour aborder la recherche sur le succès des projets. En effet, tous les projets ne sont-ils pas sujets à des contraintes de délai, de coût et de qualité ?

Le **mérite** d'une telle approche universelle est de faciliter la construction d'instruments de mesure du succès des projets, la réplication de nombre d'études sur le succès des projets et de donner aux praticiens des critères de succès faciles à appliquer. Même si le délai et le coût ne sont

²⁸ Pour cette partie, nous recourons à des extraits d'un article que nous avons publié en 2007 dans les actes de colloque de l'Association internationale de management stratégique (Ika, 2007b).

au mieux que des estimations et la qualité est difficilement mesurable selon Atkinson (1999), même si l'étroitesse de la trilogie délai, coût, qualité (Hazebroucq et Badot, 1996, p. 37) ne fait plus l'objet d'aucun doute, il est impensable de mettre au point un instrument de mesure du succès des projets sans les énoncés sur le délai, coût, qualité. Par exemple, l'instrument de mesure que Diallo et Thuillier (2004) ont mis au point pour mesurer le succès des projets d'aide au développement reprend les énoncés universels suivants : « Le projet se déroule en respectant les délais »; « le projet se déroule en respectant le budget ».

Or lorsqu'on sait que les projets sont différents à bien des égards, que les parties prenantes ont des objectifs divergents, voire contradictoires donc une lecture différente du projet, de ses tenants et de ses aboutissants, une perception particulière de son succès, trouver une formule consensuelle et universelle de mesure du succès relèverait alors de l'utopie. De plus, les faits tels qu'ils sont colligés par les auteurs sur le succès des projets ne sauraient, comme l'exige la perspective positiviste, « parler d'eux-mêmes ».

Pour Söderlund (2004) qui appelle vivement à un débat sérieux sur la recherche sur les projets, cette approche universelle ou cette posture du chercheur serait héritée de la tradition théorique qui a ses racines intellectuelles dans les mathématiques appliquées, bref tout ce qui s'intéresse aux techniques et méthodes de planification des projets. La deuxième tradition plonge ses racines dans les sciences sociales, telles que la sociologie, la théorie des organisations et la psychologie, bref tout ce qui s'intéresse aux aspects organisationnels et behavioristes des organisations projets.

8. Une perspective contingente de l'étude du succès des projets

Le triangle délai, coût, qualité est l'image d'Épinal du succès des projets. Si cette trilogie semble être le paradigme dominant en gestion de projet pour aborder le succès des projets, son étroitesse ne fait plus l'objet d'aucun doute. Réduire le succès des projets au succès de la gestion de projet, c'est faire l'apologie du quantitatif dans les études sur le succès des projets. Or, trouver une formule pour une mesure sans équivoque du succès, relève de l'utopie. Pour Hazebroucq et Badot (1996, p.37), le triangle délai, coût, qualité ne prend pas en compte ce que François Jolivet, premier directeur général de TransManche Link appelle « l'effet surgénérateur du projet » : "un

projet doit produire globalement plus de richesse qu'il en a reçu, tant au niveau humain, financier et technique, que pour tous les acteurs, internes ou externes, à l'entreprise." Le succès de la gestion de projet, c'est également une vision mécaniste du succès des projets où l'on recherche la « seule et meilleure façon » (*one best way de Taylor*) de faire les choses, soit adopter un management scientifique des projets d'essence cartésienne. La rhétorique du triangle délai, coût, qualité semble, depuis 50 ans, créer une vision irréaliste, peut-être pire ou meilleure (Atkinson, 1999), où le tout projet devient réductible à ces trois dimensions.

En effet, il est loin d'être évident que les critères de succès et les facteurs de succès transcendent les projets et les parties prenantes dans le temps et dans l'espace compte tenu de l'unicité des projets et de la spécificité de leur contexte de gestion (Ika, 2009). Il est, à notre sens, raisonnable d'envisager d'autres critères et d'autres facteurs de succès lorsqu'on sait que le délai et le coût sont au mieux des estimations et que la qualité est difficilement mesurable (Atkinson, 1999). Le mot de D'Iribane (1989, p. 9) résonne très bien à propos ici : « Nos recettes de gestion sont trop promptes à offrir des généralités là où il faudrait saisir précisément comment tirer parti de chaque situation singulière ». De plus, selon le même auteur, « C'est quand on se contente d'accepter les choses comme elles vont qu'il n'est pas nécessaire de s'intéresser à la culture ». C'est pourquoi l'approche contingente que proposent Dvir et al. (1998) pour aborder la question du succès des projets est intéressante. **Le mérite et le propre** de cette approche contingente sont de regarder le projet dans sa particularité, dans sa singularité et dans son unicité. C'est au nom de cette contingence que des auteurs comme Muriithi et Crawford (2003) demandent de confirmer les outils et techniques de gestion de projet qui marchent en Afrique.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DE LA THÈSE : POSITIONNEMENT DE LA THÈSE, LIEN ENTRE LES TROIS ARTICLES, ET CADRE CONCEPTUEL DE LA THÈSE

Après plus de cinq décennies de développement, le débat sur le mode de livraison de l'aide notamment le débat approche projet vs approche programme semble avoir été, en tout cas depuis le milieu des années 1990 tranché en faveur de cette dernière approche. En effet les agences se sont évertuées à s'éloigner de l'approche projet qui a fait l'objet de critique depuis les années 1970 pour bien des raisons évoquées brièvement dans le chapitre I de cette thèse. Les évolutions récentes dans l'univers du développement, qu'il s'agisse des Objectifs de développement du millénaire, des déclarations de Rome en 2003, ou de Paris en 2005, de la nouvelle architecture de l'aide et de ses documents stratégiques de réduction de la pauvreté ou simplement de la mise en commun par les agences de fonds pour atteindre des objectifs précis de réduction de la pauvreté, militent en faveur de l'approche programme. Toutefois malgré le recul de l'approche projet, nous sommes bien loin de sa mort complète annoncée par certains depuis la fin de la première décennie de développement. L'aide projet semble ne pas tarir.

Comme nous l'avons souligné plus haut dans le chapitre I de cette thèse, les projets semblent là pour rester, soit comme initiatives autonomes, soit comme des composantes des programmes de développement dans la mesure où ils répondent à un besoin : ils permettent d'atteindre des objectifs spécifiques. Nous ne reviendrons pas ici sur les raisons d'une telle persistance de la pertinence des projets. Toutefois nous voudrions rappeler non seulement la pertinence des projets même dans le contexte de l'approche programme et leur prolifération dans les pays bénéficiaires mais surtout l'importance des sommes considérables qui sont consacrées au développement et à ses projets.

Malgré la taille non négligeable de ce secteur de l'économie mondiale (plus de 120 milliards de dollars en 2009), les projets de développement international et leur gestion n'ont fait l'objet que de très peu d'attention dans la littérature de la gestion de projet. Pourtant la recherche sur le succès des projets, les critères et les facteurs clés de succès des projets a connu un essor considérable et est sans doute le sujet de prédilection des auteurs en gestion de projet.

Or, si le débat sur le contenant de l'aide semble avoir été momentanément tranché, il n'en est pas ainsi de celui controversé sur l'efficacité de l'aide. Ce dernier débat continue de faire couler beaucoup d'encre et de salive et les spécialistes du développement ne parviennent pas pour l'instant à un consensus. L'enthousiasme des premières années du développement a fait place à une relative désillusion et aux controverses. À l'heure où des voix s'élèvent de plus en plus pour réclamer plus d'argent pour l'aide au développement, ses défenseurs soutiennent vigoureusement son efficacité, fût-elle modeste, tandis que ses détracteurs dénoncent vertement un puits sans fond de projets inutiles. Pour les uns, l'aide marche et il en faut bien plus, soit le double ou le triple du montant actuel, pour lui donner une grande efficacité (le sommet du G8 en juillet 2005 à Gleneagles s'est engagé à doubler l'aide et, Kofi Annan, ancien secrétaire général de l'ONU a proposé de la tripler). Certains, plus modestement, soutiennent que même si l'aide fait toujours partie de la solution, à elle seule, elle ne pourrait régler les problèmes du « milliard d'hommes et de femmes les plus pauvres » (Collier, 2007). Pour les autres, l'aide n'a que très peu de résultats à montrer pour les 2 500 milliards environ qui lui ont été consacrés depuis plus de 50 ans (Easterly, 2006). Des détracteurs, plus catégoriques encore, soutiennent que l'aide ne fait point partie de la solution, qu'elle fait plutôt partie du problème, et pire, qu'elle est même le problème (Moyo, 2009).

En revanche, défenseurs comme détracteurs de l'aide s'entendent sur le fait que les projets de développement international – des instruments importants de l'aide qu'utilisent les faiseurs de politique – continuent de décevoir les attentes des parties prenantes. À ce sujet les statistiques sur le taux d'échec des projets d'aide au développement méritent réflexion. Par exemple, la Commission Meltzer a, en 2000, estimé à 55 à 60% le taux d'échec des projets de la Banque mondiale. Un projet sur deux, échoue selon les estimations de la Société financière internationale, le bras privé de la Banque mondiale. Le groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale (*The Independent Evaluation Group*) avance un taux d'échec de 39% (voir par

exemple, Chauvet, Collier, et Duponchel, 2010). Et les autres agences ne font guère mieux. Compte tenu du taux d'échec des projets d'aide au développement, cette thèse se pose la question suivante : qu'est-ce qui permet à un projet d'aide au développement de réussir et, en particulier, quels sont les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement? Mais avant d'aborder les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement, il convient de positionner cette thèse, et notamment son objet d'étude (les facteurs clés de succès) dans un champ de recherche spécifique.

Le chemin du développement est encore long. D'ailleurs certains pays ont reculé, tout au moins, en termes de revenu *per capita*. Les projets restent des instruments privilégiés pour les faiseurs de politique. Cette thèse est aux confins de l'économie du développement, de ce qu'il est convenu d'appeler les études du développement (*development studies*), de l'administration publique et de la gestion de projet. Elle porte sur le succès des projets d'aide au développement et plus précisément sur leurs facteurs clés de succès. Il s'ensuit donc qu'elle aborde la question de l'efficacité de l'aide et notamment l'efficacité de l'instrument projet, un instrument important de l'aide au développement.

Cependant, comme nous l'avons précisé dans le chapitre I de cette thèse, lorsque les chercheurs s'intéressent à l'efficacité de l'aide au développement, ils l'abordent soit d'un point de vue macroéconomique ou encore d'un point de vue micro-économique. Si dans la perspective macroéconomique, les chercheurs analysent les effets de l'aide sur la croissance économique ou la réduction de la pauvreté, dans la perspective microéconomique, ils réalisent l'évaluation socio-économique des projets c'est-à-dire l'analyse des résultats des projets (Hermes et Lensink, 2005). Ce qui fait dire à Lancaster (1999) que deux questions essentielles entourant l'efficacité de l'aide retiennent l'attention des chercheurs en économie du développement : l'aide au développement est-elle efficace pour augmenter la croissance économique ou réduire la pauvreté? Les projets et programmes de l'aide atteignent-ils leurs objectifs spécifiques? Or si les paradigmes politico-économiques de l'aide au développement ont été largement commentés, l'apport de la gestion de projet au développement international n'a fait l'objet que de rares travaux (Rondinelli, 1976, 1977, 1983; Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Stuckenbruck et Zomorrodian, 1987; Gow et Morss, 1988; Youker, 1992, 1999; Noël, 1997; Themistocleous et Wearne, 2000; White et Fortune, 2002; Crawford et Bryce, 2003; Muriithi et

Crawford, 2003; Ika, 2005). Plus particulièrement, peu d'attention a été accordée au succès, aux critères et aux facteurs clés de succès des projets d'aide au développement international (Kilby, 2000; Kwak, 2002; Khan, Thorton et Frazer, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Vickland et Nieuwenhujis, 2005; Struyk, 2007; Steinfort et Walker, 2007; Khang et Moe, 2008; Ahsan et Gunawan, 2010; Chauvet, Collier, et Fuster, 2007; Chauvet, Collier, et Duponchel, 2010). Or, l'appréciation du succès des projets d'aide au développement et de leurs facteurs clés de succès, comme du succès et des facteurs clés de succès de tout projet, varie d'une partie prenante à l'autre (Baker et al., 1974; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Jugdev et Müller, 2005; Hyväri, 2006; Khang et Moe, 2008; Ika, 2009). Certes, il y a dans l'appréciation du succès des aspects objectifs comme les délais et les coûts et des aspects plus subjectifs, plus subtils, et plus mous, donc plus difficiles à mesurer comme la satisfaction des parties prenantes; ce qui fait dire à nombre d'auteurs que le succès est aussi une affaire de perception et que le point de vue n'est pas le même pour toutes les parties prenantes (Baker et al.; 1974; Lim et Mohamed, 1999; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Cependant, les auteurs ont coutume de supposer, pour les fins de leurs travaux, que le point de vue d'un groupe homogène de parties prenantes, du moins si l'on se fie à leur rôle dans le projet, comme par exemple, des gestionnaires de projet, des sponsors, des clients, est sensiblement le même. Et ces auteurs vont analyser les auto-perceptions de ces groupes relativement homogènes de parties prenantes. C'est pourquoi cette thèse aborde les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement dans la perspective des parties prenantes telles que les agences elles-mêmes, leurs superviseurs de projet et leurs coordonnateurs de projet. Ainsi, comme nous l'avons souligné en introduction au chapitre I de cette thèse, elle effleure la question microéconomique de l'efficacité de l'aide en économie du développement mais seulement d'un point de vue managérial alors que son propos relève plus de la gestion des projets d'aide au développement que de l'économie du développement ou encore de l'évaluation socio-économique des projets. D'où la figure 1 qui précise le champ de recherche et l'objet de cette thèse.

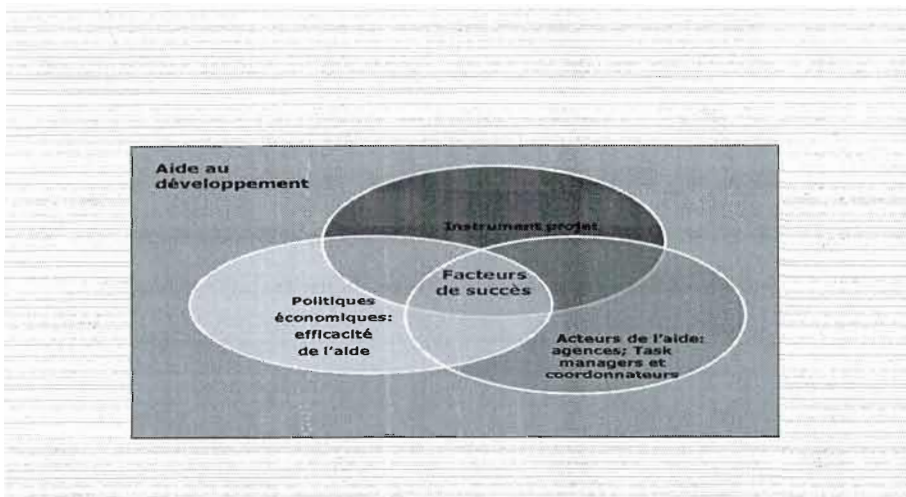


Figure 1. Champ de recherche et objet d'étude de la thèse

Cette thèse, on l'a vu, se situe au croisement de la gestion de projet et du développement international. Les projets d'aide au développement, on l'a mentionné dans l'introduction, sont des projets à part entière. Or les disciplines de la gestion de projet et du développement international remontent aux années 1950 et 1960. Cependant même si les deux disciplines ont évolué en parallèle, quoiqu'à des vitesses différentes, elles semblent partager de façon chronologique et historique, trois grands moments, trois grandes perspectives. D'abord une approche traditionnelle, instrumentale, universelle et monolithique plutôt adéquate pour les projets autonomes (*blueprint*); puis des approches éclectiques et contingentes plutôt adéquates pour les projets processus (*process projects*); et enfin une approche critique qui s'appuie sur le discours postcolonial et qui prend en compte le contexte macro-politique dans lequel les projets d'aide au développement sont conçus et réalisés (Ika et Hodgson, 2010). On pourrait donc penser que les enseignements que l'on peut tirer de la recherche sur la gestion de projet peuvent s'appliquer aux projets d'aide au développement. Cependant il faut faire très attention dans la mesure où nombre de chercheurs en gestion de projet fustigent ouvertement l'ensemble des recherches sur la gestion de projet et remettent en cause la prétention de l'approche dominante, d'inspiration professionnelle et ancrée dans la tradition du génie, à proposer une théorie universelle applicable à tous les projets, quels qu'ils soient, malgré les différences de contextes et les particularités (Dvir et al., 1998; Hodgson et Cicmil, 2006; Carden et Egan, 2008). On peut constater également qu'en gestion des projets d'aide au développement, l'approche dominante

est également ancrée dans la tradition du génie et donc, que « la greffe » des approches, des méthodologies et des outils de la gestion de projet peut se faire sans trop de rejet. Mais force est de constater que les projets d'aide au développement se réalisent dans un environnement unique, caractérisé par une grande complexité, une grande résistance au changement, une multitude de parties prenantes, un grand fossé géographique entre leurs concepteurs et leurs bénéficiaires, et qui en fait une espèce d'une rare exception dans l'univers des projets (Rondinelli, 1976, 1977, 1983; Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Stuckenbruck et Zomorrodian, 1987; Gow et Morss, 1988; de Solages, 1992; Youker, 1992, 1999; Noël, 1997; Kwak, 2002; Crawford et Bryce, 2003; Muriithi et Crawford, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ika, 2005; Khang et Moe, 2008; Ahsan et Gunawan, 2010). Pour ces raisons, « la greffe », quoique possible, risque de poser dans bien des cas plus de problèmes qu'elle n'en résout si on ne prend pas toutes les précautions pour adapter les approches, méthodes et outils de la gestion de projet. En outre, la recherche sur la gestion de projet et particulièrement sur le succès des projets n'a accordé que très peu d'attention à l'identification de problématiques spécifiques (par exemple des FCS) à des secteurs d'activités précis ou encore à des secteurs non-traditionnels de la gestion de projet comme le développement international (Carden et Egan, 2008). Compte tenu de la pertinence des projets dans l'univers du développement, des résultats discutables des projets, et des enseignements que l'on peut tirer de la recherche sur le succès, les critères et les facteurs clés de succès en gestion de projet, une piste qui mérite qu'on s'y attarde un peu plus est d'explorer l'apport de la gestion de projet au développement international.

En conséquence, cette thèse appelle à une meilleure gestion des projets d'aide au développement à l'intérieur d'un cadre conceptuel qui permet d'en évaluer le succès. Elle s'appuie sur le cadre conceptuel du succès, des critères et des facteurs clés de succès en gestion des projets classiques et sur la documentation des agences d'aide pour l'adapter à la spécificité des projets d'aide au développement. De façon générale, cette thèse met en relation des facteurs clés de succès avec des critères de succès des projets d'aide au développement. Ainsi elle met en évidence des facteurs clés de succès comme le suivi (voir par exemple, Crawford et Bryce, 2003) ou encore l'effort de suivi (le degré auquel les coordonnateurs des projets recourent aux outils de suivi dans la phase d'exécution du projet); la conception (voir par exemple, Khang et Moe, 2008) ou encore l'effort de conception/planification (le degré auquel les concepteurs et planificateurs des projets

recourent aux outils de conception et de planification); la formation (voir par exemple, Vickland et Nieuwenhuis, 2005); la coordination (voir par exemple, Diallo et Thuillier, 2004, 2005); et l'environnement institutionnel (voir par exemple, Struyk, 2007; Chauvet, Collier, et Duponchel, 2010). Et elle retient des critères de succès des projets d'aide au développement comme la pertinence du projet pour le pays; la pertinence du projet pour les bénéficiaires (voir par exemple, Khang et Moe, 2008); l'efficacité dans sa dimension respect des délais; l'efficacité dans sa dimension respect des coûts; l'efficacité ou l'atteinte des objectifs; l'impact; et la durabilité (voir par exemple, Diallo et Thuillier, 2004, 2005). Nous reviendrons plus en détail sur la définition et la mesure de chacun des facteurs clés de succès et des critères de succès dans les articles respectifs. La figure 2 présente le cadre conceptuel de cette thèse et explicite de façon générale la relation entre les facteurs clés de succès et les critères de succès des projets d'aide au développement.

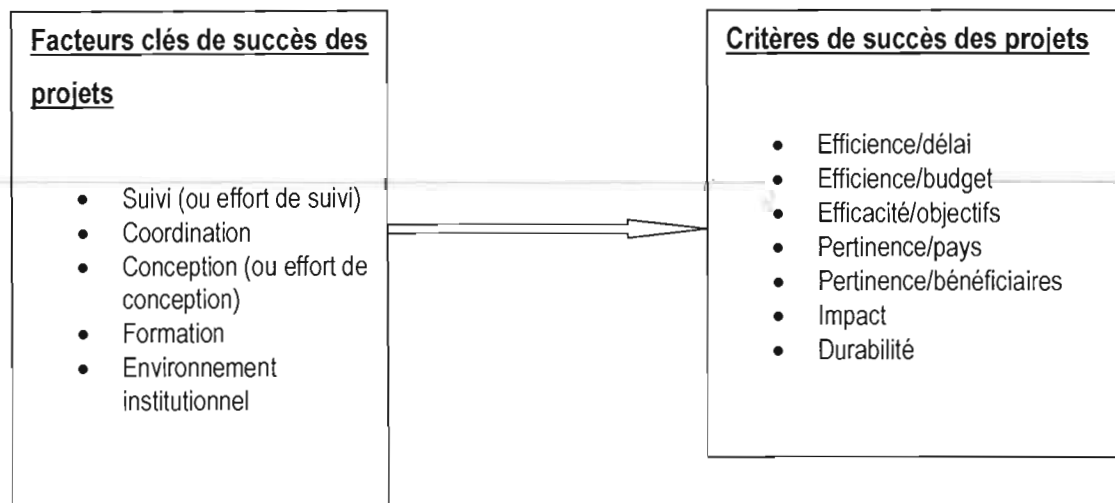


Figure 2 : Cadre conceptuel de la thèse : Relations entre facteurs clés de succès et critères de succès des projets d'aide au développement

Enfin cette thèse s'articule autour de trois articles de recherche, l'un conceptuel sur l'expérience des agences d'aide en matière d'identification des facteurs clés de succès (FCS) de leurs projets

et les deux autres, empiriques, qui épousent deux perspectives: celle des superviseurs de projet de la Banque mondiale (encore appelés *Task Managers* ou *Task Team Leaders*) et celle des coordonnateurs de projet sur le terrain, en l'occurrence, en Afrique. En effet, ce sont là deux acteurs clés de la gestion des projets de développement international. Les premiers qui travaillent au siège de la Banque Mondiale supervisent la réalisation des projets et s'assurent que les coordonnateurs nationaux de projet (CNP) respectent les lignes directrices, les exigences et les procédures de la Banque Mondiale. Comme à la Banque Mondiale, il n'y a pas de gestionnaire de projet à proprement parler, les Task Managers encore appelés Task Team Leaders (TTL) sont en réalité des superviseurs de projet – souvent mais pas toujours ils ont participé à la conception des projets. Les coordonnateurs nationaux de projet sont quant à eux les véritables gestionnaires des projets de développement. Car ils sont ceux qui sont en charge des opérations et de la réalisation concrète du projet sur le terrain. Contrairement aux superviseurs de projet, les coordonnateurs nationaux de projet ne sont pas impliqués dans la conception qui survient bien avant leur engagement dans le projet. Leur rôle se limite à l'exécution des projets.

Le point de vue des coordonnateurs des projets financés par les agences, sur le succès, les critères de succès et les facteurs clés de succès comme la confiance et la communication, a fait l'objet de deux contributions dans la littérature (Diallo et Thuillier, 2004, 2005). La perspective des coordonnateurs des projets financés par les Organisations non gouvernementales (ONG) sur le succès, les critères de succès et les FCS a elle aussi été abordée (Khang et Moe, 2008). Comme nous l'avons souligné dans l'introduction au chapitre I sur la revue de la littérature, nous ne donnerons pas ici de détails sur ces contributions mais nous aurons l'occasion de les aborder plus longuement dans les revues de littérature respectives des articles. Cependant, aucune contribution n'a spécifiquement porté, de façon explicite, ni sur la perspective des agences elles-mêmes quant aux critères et aux FCS, ni sur la perspective particulière des superviseurs de projet de ces agences, ni sur la relation entre certains FCS (comme la planification) et le succès des projets de développement international. C'est là trois insuffisances importantes de la littérature que cette thèse se propose de contribuer à combler. Un article de la thèse est dédié à chaque insuffisance.

Le premier article s'intitule : « *Identification des critères et des facteurs clés de succès des projets dans la documentation des agences d'aide au développement* » et porte spécifiquement

sur la perspective des agences quant aux critères de succès et aux FCS tels qu'elles les conçoivent pour leurs projets. Cet article procède à une analyse de la documentation des agences pour identifier les critères et les facteurs clés de succès des projets selon elles. Partant du relevé, de la comparaison des critères de succès et des FCS et de la compilation sommaire et historique de l'expérience des agences en la matière à travers les décennies de développement, ce premier article permet de rapprocher l'expérience de l'identification des critères et des FCS tant en gestion des projets de développement international qu'en gestion de projet. Il permet également d'apprécier l'importance des critères et des FCS à travers le temps. Il permet surtout d'identifier les critères de succès et les FCS, de constater que les critères de succès ont été harmonisés sous les auspices de l'OCDE mais que les FCS restent à préciser et que des listes de FCS gagneraient à être identifiées comme en gestion de projet. C'est l'inverse qui se passe en gestion de projet où les auteurs se sont d'abord et surtout évertués à mettre en exergue les FCS et moins les critères de succès. Ce faisant, ce premier article qui se tourne vers l'expérience et la perspective des agences, a aidé à prendre la mesure du besoin de plus d'études empiriques sur le succès des projets de développement en général mais plus particulièrement sur les FCS de ces projets.

Le deuxième article met en évidence un ensemble spécifique de FCS relativement bien connus en gestion de projet en général et en gestion des projets de développement international en particulier. Il s'agit de la conception, du suivi, de la coordination et de la formation, quatre FCS reliés à la gestion de projet qui captent l'exercice global de supervision de projet. Cet article se tourne vers la perspective des superviseurs de projet de la plus grande agence multilatérale, la Banque Mondiale, pour analyser les interrelations entre ces FCS et leurs influences respectives sur deux dimensions du succès des projets bien connues (le succès de la gestion et le succès du livrable). D'où son titre: « *World Bank projects' critical success factors and their interactions: an empirical investigation* ». Ce deuxième article utilise une enquête par questionnaire électronique, et procède à des analyses factorielles exploratoires avec le logiciel SPSS et à des analyses factorielles confirmatoires ainsi qu'à des estimations par équations structurelles avec le logiciel AMOS. Cet article est très probablement le premier à avoir abordé la perception des superviseurs de projet quant aux FCS les plus importants à leurs yeux. Cet article met en lumière la spécificité des projets de développement international, les problèmes auxquels ils exposent les superviseurs de projet et les coordonnateurs nationaux de projet, et souligne en particulier

l'importance de deux FCS : le suivi et la conception. De cette façon, elle a pavé la voie pour le troisième article. En effet comme mentionné plus haut, les superviseurs de projet sont impliqués dans la conception et la planification des projets alors que les coordonnateurs sont impliqués surtout dans l'exécution proprement dite des projets de développement. En jumelant l'importance du FCS Conception que l'article II suggère avec celle du FCS Planification dans la littérature de la gestion de projet, il devient possible de mettre en évidence la relation empirique entre le FCS Planification et le succès des projets de développement international. Comme l'ont d'ailleurs fait Dvir, Raz et Shenhar (2003) pour ce qui concerne les projets de recherche et développement.

Le troisième et dernier article de cette thèse s'intitule « *Project management in the international development industry : the project coordinator's perspective* ». En plus de partager avec les deux qui le précèdent le cadre conceptuel du succès et des critères de succès des projets de développement, il met l'accent sur le FCS Planification et sa relation avec le succès des projets. En effet même si certains auteurs avancent que la planification n'est pas une assurance contre l'échec des projets et que trop de planification tue la créativité (Andersen, 1996), on lui accorde souvent la vertu de réduire l'incertitude et d'accroître les chances de succès des projets (Dvir, Raz et Shenhar, 2003; Dvir et Lechler, 2004). Pourtant, les résultats d'une étude réalisée par Dvir, Raz et Shenhar (2003) suggèrent que si un minimum de planification est important, il n'existe aucune corrélation entre l'utilisation des outils et procédures de planification et le succès des projets et que les questions sur le type d'outils sont plutôt sans importance. Dans ce dernier article de la thèse, il s'agit de voir si ces résultats s'appliquent aussi à un secteur spécifique ou non traditionnel de la gestion de projet comme le développement international compte tenu de sa spécificité (Carden et Egan, 2008). Pour ce faire, il retient la perspective cette fois-ci des coordonnateurs nationaux de projet en Afrique et la phase d'exécution des projets et fait ressortir la relation empirique entre l'effort de gestion de projet (y compris de planification ou plus exactement de re-planification ou de reformulation car les coordonnateurs nationaux de projet ne planifient pas à proprement parler) et le succès des projets. En particulier cet article fait une revue de littérature sur les outils et techniques de gestion des projets de développement international et définit l'effort de gestion de projet comme étant le degré d'utilisation des outils de gestion de projet par les coordonnateurs nationaux de projet. Cet article fait un traitement approfondi d'une base de données existante, colligée par Diallo et Thuillier (2004, 2005) et procède à des analyses

factorielles par composantes principales et à des analyses de corrélation et de régression multiple avec le logiciel SPSS.

Compte tenu des liens entre les trois insuffisances que nous avons soulignées plus haut, il y a beaucoup de liens entre les trois articles, leurs cadres conceptuels et théoriques et leurs revues de littérature respectives. Cela peut laisser le lecteur avec une impression de redite pour ce qui concerne le succès, les critères et les FCS. Nous devons assumer cet état de choses pour donner à chacun de ces articles une autonomie propre.

CHAPITRE III

ARTICLE I

IDENTIFICATION DES CRITÈRES ET DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DANS LA DOCUMENTATION DES AGENCES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Résumé

Cet article aborde les critères et les facteurs clés de succès (FCS) des projets de développement dans la documentation des agences d'aide au développement. Il retrace l'expérience de ces dernières à cet égard et précise l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement. Il montre que si les agences ont bien défini et harmonisé les critères, les FCS restent à préciser. Enfin, il fait un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international et suggère quelques enseignements à partir de la littérature de la gestion de projet pour mieux comprendre les critères et les FCS des projets de développement international.

Mots clés : critères de succès; facteurs clés de succès; agence d'aide au développement; Gestion de projet; décennies de développement.

IDENTIFICATION OF THE PROJECT KEY SUCCESS CRITERIA AND FACTORS IN THE DOCUMENTATION OF THE DEVELOPMENT AID AGENCIES

Abstract

This paper discusses the success criteria and the key (critical) success factors (CSF) in the documentation of the international development aid agencies. It takes stock of the experience of the latter in that regard and accounts for the evolution of criteria and KSF through decades of development. Furthermore, it shows that if the agencies have well defined and harmonized the criteria, the CSF remain unclear. Finally it attempts to traverse the divide between Project Management and International Development Project Management and suggests a few lessons from the Project Management literature for a better understanding of the criteria and the CSF for international development projects.

Keywords: success criteria; critical success factors; development aid agency; key success factors; project management; decades of development.

IDENTIFICATION DES CRITÈRES ET DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DANS LA DOCUMENTATION DES AGENCES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT²⁹

INTRODUCTION

Le débat sur l'efficacité de l'aide et de ses projets continue de faire couler beaucoup d'encre et de salive (Radelet, Clemens et Bhavnani, 2005). Pourfendeurs et défenseurs de l'aide s'affrontent toujours sur le terrain des idées. Pour les premiers, l'aide au développement est un puits sans fond de projets inutiles, de gâchis, de malversations, une perte sèche de ressources publiques (voir par exemple, Boone, 1996³⁰ Easterly, 2003, 2006). Pour les seconds, le monde progresse et l'aide y contribue (lire par exemple, Severino et Charnoz, 2004). Les uns et les autres ont sans doute un peu tort et un peu raison : « Que ce soit par l'effet direct ou grâce à des retombées non prévues des projets de développement, beaucoup d'hommes vivent mieux » (de Solages, 1992, p. 593).

Quelles que soient les controverses sur l'efficacité de l'aide et de ses projets, les résultats des projets de développement sont, de toute façon, décevants même si de l'espoir est permis. Réconcilier l'avenir de la gestion des projets de développement avec le présent pour plus de succès s'impose (Ika, 2005). Il faut faire mieux, vite et plus, pour atteindre les objectifs du développement. Un paradigme semble prospère en gestion des projets de développement et devient un credo pour les professionnels du développement : la gestion axée sur les résultats. En dépit des efforts pour asseoir cette philosophie de gestion, les agences d'aide bilatérale et multilatérale et plus particulièrement les gestionnaires de projets de développement ont encore besoin d'outils. À ce sujet, l'identification des critères et des facteurs clés de succès, quoique peu aisée, compte tenu de la complexité des projets d'aide au développement et de l'ambiguïté de la notion même de succès des projets (Belassi et Tukel, 1996; Ika, 2009) mérite plus d'attention de

²⁹ Une première version de cet article a fait l'objet de publication dans la revue *Management & Avenir* (Ika, 2007a) sous le titre : « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? », 12, 165-182.

³⁰ Il s'agit là des premiers travaux sur l'efficacité de l'aide qui couvrent les années 1970 jusqu'à la moitié des années 1990 et qui suggèrent que l'aide n'a pas d'effet sur la croissance et qu'elle peut même au contraire saper celle-ci. Boone (1996) est l'un des plus récents auteurs de cette lignée.

la part des chercheurs. Il y va de l'intérêt du développement pour plusieurs raisons. Premièrement, les agences d'aide ont souvent des motivations, des perspectives et des priorités divergentes ainsi que des politiques, des procédures et des pratiques hétérogènes (Alesina et Dollar, 2000). Deuxièmement, depuis les déclarations de Rome en 2003 et de Paris en 2005, un vent fort souffle en faveur de l'harmonisation des procédures pour plus de coordination entre agences et davantage d'alignement et de qualité de l'aide. Troisièmement, on assiste à des politiques plus globales dont les Objectifs du développement du millénaire en sont l'expression marquante. Quatrièmement, l'échec des agences d'aide à l'égard du suivi et de l'évaluation des projets ne se dément pas. La prolifération des projets et des donateurs rend la situation encore plus critique. Plus de rigueur dans le suivi et l'évaluation des projets est nécessaire (Roodman, 2006). Enfin, peu de connaissance a été produite sur le sujet des évaluations à ce jour pour mieux comprendre les succès et les échecs des agences d'aide et de leurs interventions (Easterly, 2003).

Le succès des projets est certes en partie une affaire de perception et le point de vue n'est pas le même pour toutes les parties prenantes même si un groupe relativement homogène de parties prenantes peut avoir sensiblement le même point de vue (Lim et Mohamed, 1999; Ika, 2009). Cet article retient la perspective des agences d'aide et cherche à répondre aux questions suivantes: quels sont les critères et les facteurs clés de succès des projets (FCS) que les agences avancent dans leur documentation? Parlent-elles le même langage lorsqu'elles énoncent les critères et les FCS? De façon plus spécifique, l'article vise à relever et à comparer les critères de succès et les FCS des projets dans la documentation des agences d'aide bilatérale (ACDI, GTZ, AFD, DFID?³¹) et des agences d'aide multilatérale (Banque Mondiale, Union européenne, PNUD et OCDE³²) et à analyser l'expérience des agences en la matière. Car si quelques contributions portent sur le succès, les critères et les facteurs clés de succès des projets de développement, aucune ne semble avoir relevé ni analysé de façon explicite ces derniers objets de connaissance dans la documentation des agences d'aide au développement. Sur le plan méthodologique, cet article procède à une étude documentaire et exploite les documents disponibles sur le site Web

³¹ L'agence canadienne de développement international (ACDI), l'agence allemande de la coopération technique, *Gesellschaft für technische Zusammenarbeit* (GTZ), l'agence française de développement (AFD) et le ministère britannique du développement international, *Department of foreign and international development* (DFID).

³² Le programme des nations unies pour le développement (PNUD), l'organisation de la coopération et du développement économiques (OCDE).

des agences de manière à appréhender les critères et les facteurs clés de succès qu'elles utilisent. Il s'agit des documents comme le cadre des résultats et des facteurs clés de succès de l'ACDI ou son équivalent lorsqu'il existe, les manuels de gestion de projet, de suivi et évaluation des agences, des rapports publiés par les agences sur le développement et des rapports d'évaluation des agences. L'article complète cette revue de la documentation des agences avec un retour sur leur expérience en la matière. De cette façon, il se propose : d'identifier et d'analyser l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement ; et de faire un rapprochement entre la gestion de projet (GP) et la gestion des projets de développement international (GPDI). Dans cet article, nous présenterons les agences d'aide dans leur diversité et dans leur contribution au développement et nous envisagerons les projets comme des vecteurs du développement. Ensuite, nous tenterons de définir les concepts de résultats de développement, de succès, de critères de succès et de facteurs de succès des projets de développement avant de présenter les critères de succès et les FCS des agences d'aide. Après nous analyserons l'évolution des critères et des FCS à travers les décennies de développement. Enfin, nous ferons un rapprochement entre GP et GPDI sur les critères et les FCS ainsi que leur évolution dans le temps.

1. Un aperçu des agences d'aide au développement

Par définition, les projets de développement sont financés par les banques multilatérales de développement, les Nations Unies et les agences associées, les agences d'aide bilatérale, les organisations non gouvernementales (ONG) et les ministères gouvernementaux des pays en développement (Youker, 2003). Les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont nombreuses. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence française de développement (AFD) sont des exemples d'agences bilatérales (voir **Tableau 1** ci-après). Quant aux agences d'aide multilatérale (voir Figure 3), on peut noter sans pour autant faire preuve d'exhaustivité, l'Union européenne avec le Fonds européen de développement (FED), le groupe de la Banque mondiale (ci-après BM), les agences des Nations Unies et les Banques régionales de développement soit la Banque africaine de développement, par exemple.

Figure 3: Agences multilatérales de développement (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002)

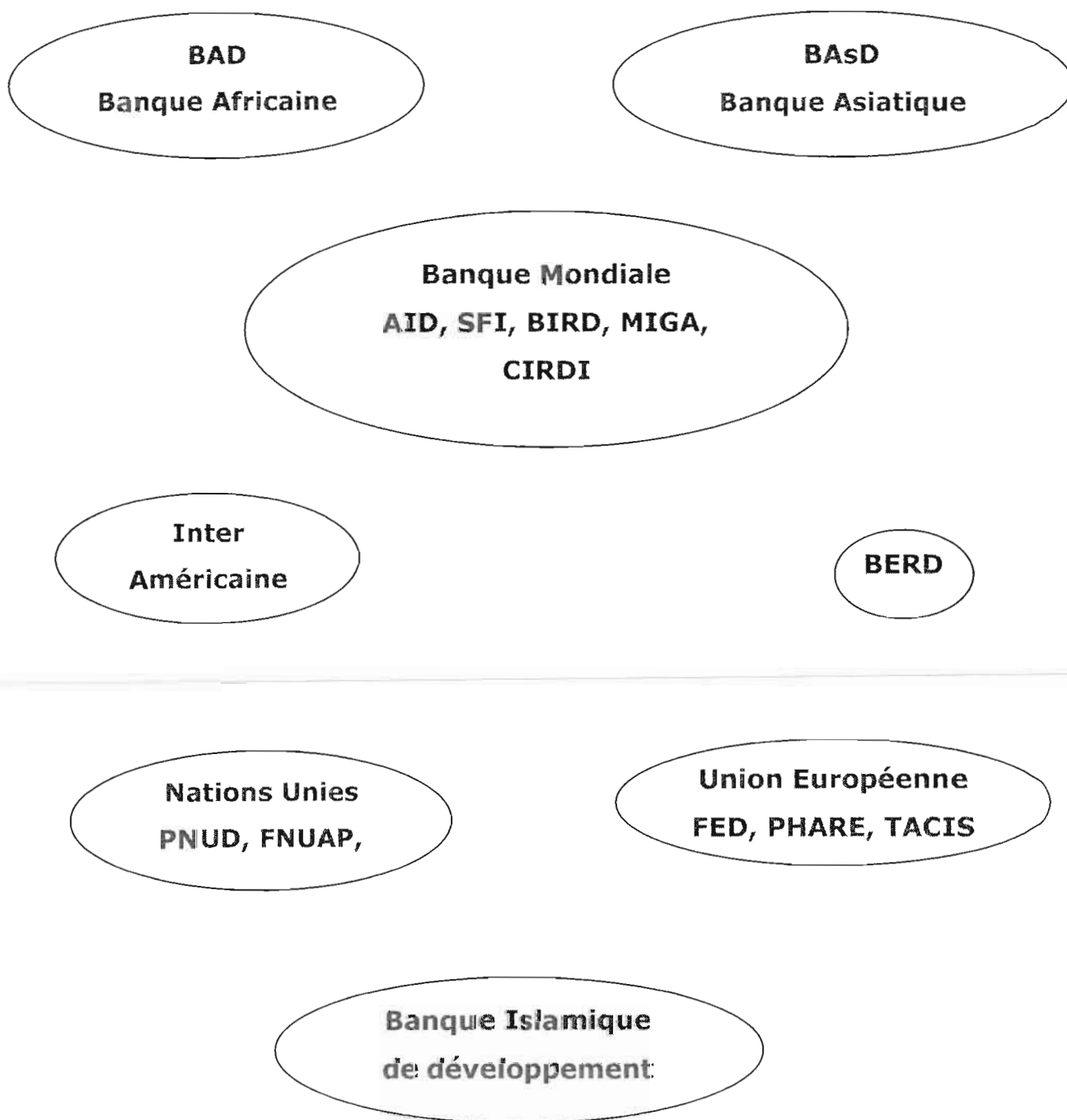


Tableau 1: Organismes d'aide bilatérale (liste non exhaustive) (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002)

Allemagne	GTZ DEG
Arabie Saoudite	Fonds Saoudien pour le Développement (FSD)
Australie	Australian Agency for International Development (AusAID)
Autriche	Coopération Autrichienne pour le Développement
Belgique	Société Belge d'Investissement Internationale (SBI)
Canada	ACDI CRDI
Danemark	DANIDA Fond industriel pour le pays en développement (IFU)
Espagne	Agence Espagnole de Coopération Internationale (AECI)
États-Unis	USAID
Finlande	FINNIDA FINNFUND
France	AFD (Aide aux ACP) PROPARCO (appui au secteur privé) SOCREDOM (Tom-Dom) FAC (États francophones)
Irlande	Division de la coopération au développement des affaires étrangères
Islande	Iceland International Development Agency (ICEIDA)
Japon	Overseas Economic Cooperation Fund (OECF)
Japan International	Cooperation Assistance (JICA)
Koweït	Fonds du Koweït pour le Développement Économique Arabe (FKAED)
Luxembourg	Fond de coopération au développement
Norvège	Ministère royal norvégien de développement international
Pays-Bas	Département pour la Coopération au Développement
Royaume-Uni	Overseas Development Administration Department for International Development (DFID)
Suède	Office suédois pour l'aide au développement (SIDA)
Suisse	Aide bilatérale de la Suisse

Les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont, à l'exception des ONG, les acteurs principaux de l'aide au développement, en tous cas, celles qui ont le plus de moyens. D'ailleurs ce sont elles qui financent la grande majorité des ONG.

Au total, l'importance des aides multilatérales et bilatérales peut être illustrée par les données recueillies à travers le système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE. Le Tableau 2 montre que l'aide bilatérale totale des 23 pays du Comité d'aide au développement de l'OCDE avoisine les 90 milliards de dollars courants US en 2007 et que l'aide multilatérale totale est environ de 35 milliards soit un peu plus du tiers de l'aide bilatérale totale.

Tableau 2: Importance aide multilatérale et bilatérale

(Source : Système de notification des pays créanciers, SNPC, OCDE 2009)

Type d'aide	2005 (million \$ US CR)	2006 (million \$ US CR)	2007 (million \$ US CR)
Multi total	26 834, 0	28 236, 8	35 022, 0
Bi total (23 pays CAD)	96 606, 0	98 835, 3	89 952, 0

Enfin les avis sur le choix entre aide bilatérale et multilatérale restent partagés par rapport à leur efficacité relative tant dans la communauté de l'aide que chez les spécialistes de l'aide (Balogh, 1967). S'il n'est pas aisé de trancher la question de l'efficacité de l'une au détriment de l'autre, leurs avantages et leurs inconvénients préoccupent les chercheurs même si les récents développements dans le milieu de l'aide semblent prioriser les efforts multilatéraux. Le rôle de l'aide bilatérale et de l'aide multilatérale dans leur apport au développement est débattu (Ram, 2003). Certaines études portent, par exemple, sur le profil des donateurs et leurs motivations (Alesina et Dollar, 2000). D'autres abordent l'opposition prêt et don (le premier étant considéré comme l'instrument caractéristique de l'aide multilatérale et le dernier, l'instrument privilégié de l'aide bilatérale) et le problème d'aléa moral qu'ils posent (Jacquet et Severino, 2004). Tandis que certains auteurs suggèrent plus de concurrence entre les agences d'aide (Easterly, 2003), d'autres appellent à un juste équilibre entre coopération et concurrence entre elles (Severino et Charnoz, 2004). Le sujet sensible de l'aide liée (aux exportations du pays donateur) versus le déliement de l'aide fournit une base de comparaison entre les deux types d'aide (OCDE,

L'Observateur, 2001; Barder, 2005). Enfin, la prolifération des projets et des donateurs ainsi que les pratiques de ces derniers à cet égard suscitent des interrogations sur l'efficacité relative de l'aide bilatérale et de l'aide multilatérale (Roodman, 2006).

2. Un aperçu de quatre agences d'aide

2.1 La Banque mondiale

Comme on peut le voir sur son site Web, La BM (la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, BIRD et l'Association internationale de Développement, AID) a plus de 109 bureaux et plus de 10 000 spécialistes des questions de développement dans le monde, elle représente plus de 20 milliards de dollars d'aide au développement en 2005. La BM accorde des prêts pour l'achat de fournitures, de travaux et de services à l'appui de projets de développement économique et social d'une durée de vie généralement de 10 ans, des prêts d'ajustement pour les réformes institutionnelles et des dons autofinancés ou mis en place avec des bailleurs de fonds pour des besoins de développement hautement prioritaires (santé, éducation) ou d'allègement de la dette. Le crédit à l'appui de la stratégie de réduction de la pauvreté (CRSP) est un exemple patent d'un instrument de prêt spécialement conçu pour contribuer à atteindre les objectifs en la matière (Banque mondiale, 2004, p. 11). À ces instruments, il faut ajouter des instruments de garantie et de gestion des risques destinés à protéger les organismes de crédit contre les risques liés aux investissements dans les pays pauvres. La carotte a remplacé le bâton : les prêts aux politiques, plutôt que des conditions *a priori*, sortes de prêts d'ajustement conditionnent désormais le décaissement de l'aide aux réformes déjà entreprises (Banque mondiale, OED, 2002, p.6).

2.2 Le FED

Principal instrument de l'aide communautaire à la coopération et au développement des États ACP (Afrique, Caraïbe et Pacifique) et des pays et territoires d'outre-mer (PTOM), le Fonds européen de développement (FED) est alimenté par les contributions volontaires des États

membres, soumis à ses propres règles financières et dirigé par un comité spécifique³³. Le FED est un programme géographique de l'Union européenne (Afrique surtout). Le FED est cyclique et se fait au rythme des accords/conventions de partenariat tels que l'accord de Cotonou qui porte sur le 9^{ème} FED d'un montant de 13,5 milliards d'Euros pour la période 2000-2007 auquel s'ajoutent 9,9 milliards d'Euros de reliquats non utilisés par les FED précédents. Ce solde à décaisser est important et constitue un des éléments de reproche qu'essuient le FED et l'Union européenne. Le FED est particulièrement actif dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural; de la santé et de l'éducation; de la distribution d'eau et de l'assainissement; du développement de la pêche; des infrastructures routières et portuaires; des transports et des communications; de la formation professionnelle; de la coopération culturelle et sociale; de l'environnement; du développement du commerce et du tourisme; et du soutien aux partenariats industriels. Le FED dispose de plusieurs instruments : les dons ou aides humanitaires d'urgence aux réfugiés et rapatriés, les capitaux à risque et les prêts au secteur privé. Notons que les instruments tels que le Stabex (Système de stabilisation des recettes d'exportation pour les produits agricoles) et le Sysmin (Facilité de financement spéciale pour les produits miniers) ont été supprimés dans les accords de Cotonou. Les subventions du FED comportent une aide programmable (les programmes indicatifs régionaux, les programmes indicatifs nationaux, les facilités d'ajustement structurel et les micro-réalisations) et une aide non programmable avec les instruments financiers ci-dessus.

2.3 L'ACDI

L'ACDI est une agence d'aide bilatérale créée en 1968, par décret, pour remplacer le Bureau de l'aide extérieure, lequel était en 1960 au ministère des Affaires étrangères actuellement connu sous le nom Affaires étrangères du Canada. Du point de vue de la structure de gestion et de gouvernance, l'ACDI rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Coopération internationale. Le budget de l'ACDI fait environ 75% de l'aide canadienne totale

³³ Un titre est réservé pour le FED dans le budget communautaire depuis 1993 mais le FED ne fait pas pour l'instant au moins partie du budget communautaire. Cependant l'aide allouée aux PTOM serait intégrée au budget général de l'Union européenne à partir du 1^{er} janvier 2008. Pour ce qui concerne l'aide aux ACP, elle continuerait à être financée par le FED au moins pour la période 2008-2013 (cf. site Web Union européenne, www.europa.eu.int, consulté février 2006).

consacrée au développement (Gouvernement du Canada, 2005) et l'aide publique au développement en 2004-2005 est de 3,74 milliards de dollars canadiens dont la contribution exceptionnelle en réponse au tsunami dans l'océan indien³⁴. « Le budget d'aide du Canada, qui représente moins de deux cents sur chaque dollar de recettes fiscales, augmente de 8 % par an, et ce, jusqu'en 2010, pour aider l'Agence à mettre en œuvre ses réformes et à contribuer davantage à l'atteinte des Objectifs de développement du millénaire. » (Source www.acdi-cida.gc.ca). On s'attend à ce que cette aide atteigne plus de 5 milliards de dollars en 2010. Pour l'ACDI, les 6 volets prioritaires de son programme d'aide au développement sont : les besoins humains fondamentaux; le développement social et ses quatre secteurs, santé et nutrition, éducation de base, le VIH/SIDA et la protection des enfants; l'égalité entre les sexes; les services d'infrastructures; les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement; le développement du secteur privé et l'environnement (source www.acdi-cida.gc.ca).

L'aide de l'ACDI prend diverses formes : des contributions financières à des programmes existants qui sont mis en œuvre par des partenaires; la fourniture directe d'un soutien technique, entre autres sous forme d'information, de compétences ou d'équipement; le dialogue avec les partenaires portant sur des questions auxquelles les Canadiens attachent une grande importance comme les droits de la personne, la durabilité environnementale et des programmes d'aide plus efficaces; le partage de l'information et des connaissances touchant le développement. L'ACDI dispose de trois modèles d'exécution (ACDI, 2005, pp. 25-52) :

- Le financement de base lorsqu'elle soutient des organismes, institutions ou pays récipiendaires qui participent à des initiatives en harmonie avec les objectifs de l'ACDI (exemple : soutien financier aux banques multilatérales de développement, aux organismes spécialisés de l'ONU, à des ONG importantes pour des programmes ou dans des situations de mise en commun des fonds et de soutien budgétaire).
- Les programmes réactifs lorsqu'elle soutient des initiatives compatibles avec les objectifs de l'ACDI mais conçues par un promoteur externe (exemple : le Programme de

³⁴ On tient compte de l'aide publique aux pays d'Europe centrale et orientale ainsi qu'à l'ancienne Union soviétique même si le Comité d'aide au développement de l'OCDE ne considère pas cette aide comme de l'aide publique au développement (ACDI, 2005, p.3).

coopération industrielle, le mécanisme des projets ONG, le Secrétariat des conférences, les Stages internationaux pour les jeunes, etc.).

- Les programmes directifs lorsque l'ACDI dirige elle-même la conception des initiatives de développement (exemple : les programmes bilatéraux traditionnels).

2.4 L'AFD

L'AFD est au regard de la loi bancaire, un établissement public à caractère industriel et commercial, une institution financière spécialisée dont les ancêtres successifs sont : La caisse centrale de la France Libre 1941, la Caisse centrale de coopération économique 1958 et la Caisse française de développement 1989. Créée en 1992, l'AFD joue un rôle « d'opérateur pivot » au cœur du dispositif français d'aide publique au développement avec une mission de « banque de développement ». Elle a un effectif de plus de 1250 personnes réparti entre le siège et un réseau de 45 agences et bureaux à l'étranger. Elle opère pour le compte de l'État français ou pour son propre compte. Pour le compte de l'État, elle gère le programme de coopération du Ministère des affaires étrangères notamment les aides pour les pays de la Zone de solidarité prioritaire (ZSP), certaines aides financières du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Les engagements du Groupe AFD se sont élevés à 1117 millions d'Euros dont 1076 millions d'euros en aide projet (hors ajustement structurel) en 2004 dans les pays étrangers (AFD, 2005, rapport annuel 2004) avec plus de 67% de l'aide projet pour l'Afrique.

Les domaines importants d'intervention de l'AFD sont les infrastructures, le développement urbain, le développement rural et l'environnement, la santé, l'éducation, la modernisation des secteurs financiers locaux, l'appui au secteur privé et les programmes de coopération déléguée par le Ministère des affaires étrangères. Les produits de financement dans les pays étrangers sont des subventions, des prêts ou des garanties. L'AFD finance avec des subventions des projets des pays moins avancés de la Zone de solidarité prioritaire à l'exception des projets rentables du secteur public marchand ou privé et pour lesquels des prêts sont disponibles. L'AFD octroie des prêts souverains concessionnels et des prêts aux conditions du marché. Elle peut aussi octroyer des garanties pour favoriser la mobilisation des ressources locales.

2.5 Un aperçu des politiques et procédures de quatre agences : La Banque mondiale, le FED, l'ACDI et l'AFD

Les agences ont adopté depuis près de 15 ans, « l'approche programme et/ou sectorielle ou encore budgétaire » par rapport à l'approche projet qui les a longtemps caractérisées (Banque mondiale, OED, 2002, p.6 ; Lavergne et Alba, 2003 ; Union européenne, 2005, pp. 10 et 12). Elles s'appuient sur les Documents Stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP) et les stratégies d'aide pays pour livrer l'aide au développement. Elles sont passées à des approches qui permettent de mieux intégrer les projets dans des stratégies globales comme les Objectifs du millénaire (ODM). Elles utilisent mais à des degrés différents des cycles de vie et des cadres logiques qui sont similaires pour l'essentiel.

Les politiques, les pratiques et les procédures des agences d'aide bilatérale et multilatérale et de leurs fonctionnaires sont souvent analysées et critiquées (lire par exemple, Meltzer Commission, 2000 ; Bridgeman, 2001 ; Wane, 2004). Ces dernières se sont dotées de politiques, de procédures et de règles opérationnelles qui régissent les activités dans le but de garantir la viabilité économique, financière, sociale et environnementale des projets. Des politiques relatives aux produits et instruments de la Banque (soit les prêts, les dons, études économiques et sectorielles par pays, l'assistance technique, les garanties etc.), des politiques de gestion, de suivi et d'évaluation des projets, par exemple, des politiques de sauvegarde (évaluations environnementales, projets relatifs aux voies d'eau internationales, projets en zones de litige, etc.), des politiques fiduciaires (de gestion financière, de sélection des consultants, de passation des marchés, de décaissements) et une politique d'information existent, par exemple à la BM. Le Tableau 3 ci-après donne un aperçu des pratiques, des politiques et procédures de quatre agences à titre d'exemple (BM, FED, ACDI et AFD).

Tableau 3 : Tableau synoptique des pratiques, politiques et procédures de quatre agences

Caractéristiques Agence	Profil	Approche	Instruments, politiques et procédures	Cycle projet et critères d'évaluation
Banque Mondiale	Multilatéral 10 000 spécialistes 109 bureaux 20 milliards de dons et de prêts	Stratégie d'aide pays (SAP), 3 à 5 ans DSRP Approche programme	Prêts d'investissement de 10 ans Prêts d'ajustement structurel Dons CRSP Politiques : manuel des Procédures et bonnes Pratiques de la Banque	Cycle : 8 phases (SAP, Identification, préparation, évaluation <i>ex ante</i> , négociation et approbation, exécution et supervision, rapport fin exécution et évaluation <i>ex post</i>)
FED	Multilatéral Programme géographique Union européenne (Afrique ACP, PTOM) FED cyclique : accords/Conventions 9 ^{ème} FED, accord de Cotonou : 13,5 milliards \$+Reliquat précédents FED (9, 9 milliards \$)	Approche budgétaire ou programmation Sectorielle (éducation, Santé, infrastructures, Etc.)	Dons Aide humanitaire Capitaux à risque Prêts au secteur privé Politiques : Guide pratique des procédures contractuelles	Cycle : 5 phases (programmation, identification, formulation, mise en œuvre et évaluation)
ACDI	Bilatéral, Canada 75% de l'aide canadienne Totale au développement (soit 3, 74 milliards 04-05 avec le tsunami) Aide totale canadienne estimée à plus de 5 milliards en 2010	Approche prog. et Stratégies globales DSRP et cadre de prog. pays/région Approches sectorielles Priorités : bonne gouvernance, santé, éducation de base, secteur privé, environnement, genre)	Formes de l'aide : contributions financière aux prog. des partenaires Soutien technique direct Dialogue entre partenaires Trois modes d'exécution (financement de base, prog. directifs) Politiques : examen du Rendement, déliement procédures vérification	Cycle : 8 phases (Détermination et sélection, approbation de principe, évaluation, faisabilité et conception, approbation définitive, opérationnalisation, mise en œuvre et fermeture)
AFD	Bilatéral, France Institution financière Spécialisée 1250 pers, 45 agences et bureaux à l'étranger Prog. coopération Affaires Etrangères pour les ZSP 1076 millions euros aide pr Sur 1117 millions euros Engagements Plus de 67 % aide projet Afrique 2004	Projet orientation stratégique (feuille de route) Perspective stratégique Globale (ODM) Strat géographique, Régionale, sélective et Démarche de sélectivité sectorielle Approche projet et démarche sectorielle Priorités : infrastructures Dév. Urbain, Env., Santé, Education, etc.	Produits de fin : subventions, prêts, garanties Politiques : RH, passation de marchés, surveillance risques de crédit	Cycle : 5 phases Critères : conception et instruction, exécution, objectifs ou finalités, impact et viabilité

Sources : site web de la Banque mondiale, du FED, de l'ACDI et de l'AFD.

3. Le concept de succès des projets de développement

Voilà un concept difficile à manipuler. C'est le cas pour les « projets plus classiques » de construction, par exemple. Le succès des projets est à la fois l'efficience et l'efficacité des projets, l'efficience étant de « bien faire les choses » et l'efficacité « faire les bonnes choses » d'après Peter Drucker. Pour les projets classiques, la littérature de la gestion de projet suggère la distinction entre le succès du *projet* (Baccarini, 1999 préfère parler de succès du *livrable* ou du produit ou service) et le succès de la *gestion* de projet (de Wit, 1988). Il est difficile d'apprécier le succès et l'échec des projets dans la mesure où il s'agit d'un exercice empreint de subjectivité de la part de la partie prenante qui se prononce sur les résultats du projet. Les attentes et les perceptions varient d'une partie prenante à l'autre (Baker et al., 1974; Lim et Mohamed, 1999). Le même projet peut être à la fois un échec pour la direction générale et un succès pour l'utilisateur final si les deux ont des conceptions et des perspectives différentes des résultats du projet (Belassi et Tukel, 1996). Succès et échec peuvent apparaître comme des notions antinomiques mais il n'en est pas ainsi en réalité. Ils ne sont pas des résultats discrets et objectifs du genre « blanc et noir » (Baccarini, 1999; Finchman, 2002). D'ailleurs, un projet peut être perçu comme un succès aujourd'hui et un échec demain de sorte que la perception des résultats peut changer au cours du temps (Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009).

Pour les projets de développement, l'exercice est encore plus difficile. À titre d'exemple, le concept de succès ne figure pas dans le « *glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* » de l'OCDE. Très souvent, à l'instar de nombre d'auteurs en gestion de projet, les professionnels des agences d'aide dans leurs publications ou rapports d'évaluation supposent simplement que tout le monde sait ce qu'on entend par « succès des projets ». Au Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, c'est plutôt le concept d'efficacité qui est répertorié. « Le succès » ou « la réussite » sont toutefois considérés comme des synonymes d'efficacité. L'efficacité peut être définie comme « la mesure selon laquelle les

objectifs de l'action de développement³⁵ ont été atteints, sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ». L'efficience, par contre, est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Les auteurs de ces définitions font remarquer que le terme efficacité est également employé comme « une mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel (OCDE, 2002, pp. 20 et 21).

C'est à notre avis la raison pour laquelle ils précisent que le succès est un synonyme d'efficacité. Pour notre part, nous allons pour éviter toute confusion accepter les deux premières définitions et faire abstraction de la remarque³⁶. Le succès est alors l'efficience et l'efficacité de l'action de développement. C'est du moins, ce qui transparaît des documents de l'ACDI et du DFID; le succès serait l'efficacité de la gestion et l'efficacité du développement (ACDI, 1999, p. 19) ou en anglais *organizational effectiveness* (les processus, les politiques, les actions de développement, les livrables) et *development effectiveness* (DFID, 2002, p. 1).

L'appréciation du succès des projets passe par la mesure de la performance. Toujours selon la terminologie de l'OCDE, cette dernière est « la mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés ». Or, la performance, tout comme le succès, est indissociable des résultats de développement. D'où la nécessité de préciser le concept de résultats de développement.

³⁵ C'est « l'instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Par exemple, projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques » (OCDE, 2002, p. 20).

³⁶ En effet, l'efficacité et l'efficience, dans la pratique sont souvent confondues peut-être parce que la notion de coût – efficacité est synonyme d'efficience. C'est ce qui amène certains membres du CAD à ne pas faire de distinction entre les deux mots (Voir l'Univers des mots de la GTZ, section 9.9.3).

4. La notion de résultats de développement

Un résultat est « ce qui résulte d'une action, d'un fait, d'un principe, d'un calcul ». Les résultats sont aussi des « réalisations concrètes » selon le Dictionnaire Larousse (1999). Dans le domaine du développement, un résultat est « un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet » (ACDI, 1999b, p. 8).

Les résultats de développement sont alors des retombées immédiates, à moyen terme ou à long terme sur le plan du développement, sortes de conséquences logiques des activités du projet et des intrants connexes, de la réalisation des livrables du projet et de leurs effets soit respectivement des extrants, des effets et des impacts du projet (ACDI, 1999a, p. 8). Les résultats sont alors les retombées du développement qui réaliseront les objectifs spécifiques ou globaux du projet, c'est-à-dire ce que l'Union européenne appelle « le régime de croisière » de la réalisation des bénéfices durables pour les groupes cibles de l'action de développement (Union européenne, 1993, p. 24).

Pour la GTZ, les résultats sont les produits et prestations de services du projet que la direction du projet va induire pour accomplir l'objectif du projet. Cette définition ayant une connotation différente par rapport à la notion souvent répandue de « l'orientation vers les effets », la GTZ suggère de parler à l'avenir de « prestations de projet » plutôt que de résultats (L'univers des mots de la GTZ, section 8.33.7). La définition de résultats retenue par le CAD est tout de même plus simple: « extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et / ou négatifs) d'une action de développement ».

Les agences n'ont pas toujours la même terminologie en matière de résultats. Par exemple, pour l'ACDI, les extrants d'un projet de développement sont considérés comme des résultats cumulatifs auxquels les activités réalisées dans le cadre du projet contribuent. Ce qui suppose qu'un ensemble de conditions doivent être réunies pour que ces activités contribuent effectivement de par leur réalisation à l'obtention des extrants attendus. En revanche pour le PNUD, les extrants émergent directement des activités réalisées dans le cadre du projet. Précisons ici qu'en général les agences évacuent les externalités négatives de l'univers des

résultats (c'est le cas par exemple de la première colonne du cadre logique, un document de conception, qui précise les niveaux d'objectifs soit la logique d'intervention du projet et les résultats du projet et considèrent plutôt les externalités négatives dans la dernière colonne du cadre logique soit celle des risques).

Par ailleurs, les résultats doivent être précis, mesurables, atteignables, pertinents et liés au temps (ACDI, 1999, p. 8). Préciser les résultats escomptés pour l'action de développement et les critères à appliquer de façon systématique dans le cadre de la mesure des performances et de l'évaluation³⁷ en matière de développement devient alors important. Dans l'orthodoxie de l'évaluation des projets, trouver des indicateurs valides, sensibles, fiables, simples, utiles et accessibles pour mesurer les résultats, est une activité constante (ACDI, 1999a, p. 17). C'est ce que le PNUD (2002, pp.9 et 10) appelle la façon *SMART*³⁸ de sélectionner des indicateurs. Les résultats doivent, en effet, être précis, mesurables, atteignables, pertinents et liés au temps (ACDI, 1999b, p. 8). Ce qui permettra d'avoir des indicateurs de performance, des mesures qualitatives ou quantitatives de l'utilisation des ressources, de l'avancement de l'action de développement, de la portée des résultats, des impacts, de l'ampleur (et de la qualité) de la participation et de la satisfaction des bénéficiaires (ACDI, 1999a, p. 17 et Banque Mondiale, OED, 2004, p.6).

Au total, les deux sections précédentes nous enseignent que les définitions et les conceptions du succès des projets et des résultats des projets ne font pas l'unanimité ni en gestion de projet ni auprès des agences. Les résultats des projets, le succès et l'échec des projets ne font pas l'objet d'une lecture objective et univoque par les agences et les parties prenantes. Des ambivalences et des ambiguïtés subsistent entre agences même si on peut constater :

- que d'une agence à l'autre les résultats de développement sont des retombées à court terme, à moyen terme ou à long terme de l'action de développement, en d'autres termes

³⁷ L'évaluation est « l'analyse des politiques, structures, programmes et projets destinée à faciliter la prise de décision, l'affectation des ressources et la reddition des comptes » (ACDI, 2000, p. 1). C'est aussi « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre ou de ses résultats, soit de la valeur et de la portée de l'action de développement » (OCDE, 2002, pp. 21 et 22).

³⁸ SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Trackable).

des extrants, des effets ou des impacts qui réaliseront les objectifs spécifiques ou globaux du projet.

- que le succès des projets est à la fois l'efficacité, et l'efficacité du projet de développement à court, moyen et long terme.

Mais encore faudrait-il définir les résultats attendus ou escomptés avant de les mesurer avec les bons indicateurs. C'est pour cette raison, entre autres, que les agences d'aide vont se doter de critères d'évaluation ou critères de succès et de facteurs de succès.

5. Distinction entre critères de succès et facteurs clés de succès des projets

En gestion de projet la confusion entre critères et facteurs de succès est très fréquente et très souvent, on les considère comme des synonymes (Lim et Mohamed, 1999). Pour distinguer critères et facteurs de succès, on pourrait valablement avancer que les critères de succès des projets désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès des projets tandis que les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets (ex. : Ika, 2009).

En gestion des projets « classiques », les critères de succès sont délai, coût, qualité et satisfaction des parties prenantes au projet (y compris le client et les utilisateurs finaux) (voir Baccarini, 1999; Pinto et Slevin, 1988; et autres).

Cependant, les facteurs clés (critiques) de succès des projets (FCS), ces leviers sur lesquels le gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de succès des projets sont, pour retenir la contribution de Pinto et Slevin (1988b), la mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication, la gestion des problèmes, les compétences du chef de projet, le pouvoir et les enjeux politiques, l'environnement et l'urgence. Les 4 derniers facteurs sont incontrôlables par l'équipe de projet. Les critères et les FCS diffèrent d'un projet à l'autre compte tenu par exemple de l'envergure, de

l'unicité ou de la complexité des projets classiques (Wateridge, 1998; Hyväri, 2006). Qu'en est-il des projets de développement?

En gestion des projets de développement, la confusion entre critères et FCS est encore plus fréquente dans la mesure où les agences n'ont pas toujours la même terminologie. Pour l'évaluation des résultats, le Département de l'évaluation et des opérations de la Banque Mondiale utilise indistinctement les mots critères et facteurs pour désigner la même chose : les critères de l'évaluation³⁹.

Diallo et Thuillier (2004, 2005) furent les premiers à aborder dans la littérature de la gestion de projet le succès, les critères de succès et les facteurs clés de succès des projets de développement. Dans leur étude, ils ont retenu la perspective des coordonnateurs nationaux de projet c'est-à-dire les gestionnaires de projets de développement. Diallo et Thuillier (2004) ont proposé, un décagone de dimensions de succès : le succès de la gestion de projet (atteinte des objectifs; respect des délais; respect du budget), le succès des projets ou l'impact (satisfaction des bénéficiaires par rapport aux biens et services; impact sur les bénéficiaires; capacité institutionnelle pour le pays) et la visibilité (conformité des biens et services; visibilité nationale du projet; réputation du projet auprès du bailleur de fonds; probabilité d'un financement additionnel). Diallo et Thuillier (2005) ont par la suite analysé les FCS comme la confiance et la communication dans la perception des mêmes coordonnateurs nationaux de projet. Khang et Moe (2008) en se basant sur les travaux de Diallo et Thuillier (2008) ont suggéré dans leur étude auprès de plusieurs types d'intervenants dans la gestion des projets de développement gérés par les ONG au Viêt Nam et au Myanmar (les gestionnaires de projet, les membres de l'équipe de projet, les groupes cibles, et le public en général) un cadre conceptuel de 19 critères de succès et de 18 FCS. Si les critères reprennent un bon nombre de critères de Diallo et Thuillier (2004), ils insistent sur la pertinence des besoins du projet, le choix de l'agence d'exécution des projets et l'alignement entre les priorités et les intérêts des parties prenantes clés. Mais l'originalité de leur contribution se retrouve plus dans la définition des critères et des FCS suivant le cycle de vie des projets, de la conception à la clôture des projets. En ce qui concerne les FCS, on peut citer, par

³⁹ Voir le site internet de la Banque Mondiale (www.worldbank.org).

exemple, la compréhension de l'environnement du projet par les bailleurs de fonds, les agences d'exécution et les consultants; les compétences des concepteurs, des planificateurs et des membres de l'équipe de projet; le soutien des parties prenantes; la prise en charge du projet; les consultations entre les parties prenantes clés, etc. Même s'il y a peu de travaux sur le succès des projets de développement et en particulier sur les FCS, la taille du projet, le secteur d'activité, la bonne gouvernance sont connus comme des FCS (Mubila, Lufumpa et Kayizzi-Mugerwa, 2000). De plus, la région géographique, le leadership des institutions locales, le nombre d'acteurs impliqués dans la réalisation du projet, la capacité des institutions locales, l'attitude de l'équipe de projet, les caractéristiques du projet telles que la clarté, la cohérence, la spécificité, la flexibilité, le potentiel d'apprentissage et l'effort de gestion de projet sont considérés comme des FCS (Khan, Thorton et Frazer, 2003; Vickland et Nieuwenhuijs, 2005; Struyk, 2007). Mais de façon générale, quels sont les critères de succès (critères d'évaluation) et les FCS des projets de développement que l'on retrouve dans les documents des agences?

6. Les critères de succès des projets de développement dans les documents des agences

La plupart des agences (Banque Mondiale, Union européenne, AFD, GTZ) s'appuient sur les critères d'évaluation convenus entre les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). En effet, comme le précise l'AFD, les évaluations sont souvent conformes à la méthodologie du CAD de l'OCDE⁴⁰. De façon récurrente, les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité (pérennité ou durabilité)⁴¹. A cet égard, en plus des définitions des termes efficacité et efficience (voir plus haut, concept de succès), voici les définitions de l'OCDE (2002), pour les critères pertinence, impact et viabilité (durabilité).

⁴⁰ Voir site internet de l'AFD (www.afd.fr), site internet de l'Union européenne ([www. Europa.eu.int](http://www.Europa.eu.int)).

⁴¹ Voir site internet de l'OCDE (www.oecd.org).

La pertinence est « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds » (OCDE, 2002 p. 32). L'impact en termes de développement institutionnel évalue « les effets escomptés ou inattendus d'une action affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région, d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et matérielles) de façon plus efficiente, équitable et durable. C'est par exemple, des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et / ou pour les organisations concernées par ces changements institutionnels un meilleur ajustement avec leur mandat, leurs missions et leurs capacités » (OCDE, 2002, p. 25). La viabilité est « la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques » (OCDE, 2002, p. 36). La viabilité (ou la durabilité⁴²) mesure alors la capacité et la volonté des partenaires et des groupes cibles de maintenir et de développer de façon autonome les innovations induites par le projet (L'univers des mots de la GTZ, section 9.9.3).

La Banque Mondiale va ajouter aux cinq critères précités de l'OCDE le critère de performance ou de rendement de la Banque (permettant d'apprécier la qualité de la gestion de projet et des services fournis par la Banque) mais également du pays emprunteur (permettant d'apprécier la prise en charge, sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet, et à ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement).

L'ACDI, quant à elle, ne parle pas explicitement de critères de succès ou d'évaluation des projets mais tout simplement de résultats. « Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de

⁴² C'est en 1987, à la suite du rapport de la Commission Bründtland, Notre avenir à tous, que ce concept s'est imposé. Toutefois, malgré son importance, ses définitions varient. La façon de le mesurer ou de l'évaluer pose problème également et on pourrait souhaiter qu'il y ait plus de convergence entre les agences d'aide (ACDI, 2002, 1-7).

l'ACDI expose les critères⁴³ appliqués à l'échelle de l'Agence pour mesurer le développement et définir ce qui constitue un résultat. », précise-t-elle (ACDI, 1999, annexe II, p. 1). Compte tenu de la définition retenue plus haut pour les fins de cette discussion, les critères de succès sont les résultats qui figurent dans le « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI. Ainsi, les quatre critères de succès que l'ACDI retient sont l'atteinte des résultats (les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés), le rapport coût-efficacité⁴⁴ (les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats), l'utilité des résultats (pertinence au regard de la situation, des besoins à satisfaire ou des problèmes à régler aux besoins à satisfaire) et le caractère durable des résultats (durabilité ou pérennité des résultats). En définitive, ces critères sont essentiellement en phase avec ceux de l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité même si le critère impact n'est pas explicitement indiqué.

L'AFD parle plutôt d'un « système de notation pratique des projets » à cinq critères (conception et instruction, exécution, objectifs globaux ou finalités, impact et viabilité du projet) et cinq sous-critères (pertinence, efficacité, efficience, économie⁴⁵, types d'impact et éléments de viabilité) dans le cadre de ses évaluations rétrospectives (AFD, 2004, p. 11). Si le sous-critère économie est considéré par l'AFD, ce n'est pas le cas pour l'OCDE. Le **Tableau 4** suivant résume les critères de succès selon les agences.

⁴³ On voit bien que là encore, la confusion semble subsister entre critères et facteurs de succès. Les critères pour l'ACDI si l'on s'en tient à l'assertion ci-dessus sont à la fois les résultats et les facteurs.

⁴⁴ Le rapport coût-efficacité est différent du rapport coût-avantages même si l'objectif des deux est de voir si les résultats justifient le coût. En effet, le premier mesure les résultats en termes non monétaires alors que le deuxième prend une mesure des résultats en termes monétaires (Banque mondiale, OED, 2004, p. 21).

⁴⁵ Une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus (OCDE, 2002, p. 20). Le sous-critère économie se réfère alors au non-gaspillage de ressources.

Tableau 4: tableau synoptique et comparatif des critères de succès des projets selon les agences

Agences Critères	Banque mondiale	OCDE	ACDI	AFD
Critère 1	Pertinence : les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays et des bénéficiaires	Pertinence : les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays et des bénéficiaires	Atteinte des résultats : les progrès réalisés par rapport aux résultats	Conception et instruction : pertinence des objectifs et économie et efficacité de l'instruction et de l'exécution du projet (Sous-critères : pertinence, efficacité, efficacité)
Critère 2	Efficacité : les objectifs du projet sont atteints	Efficacité : les objectifs du projet sont atteints	Utilité des résultats : pertinence au regard des besoins	Exécution : Respect des délais et des coûts prévus (Sous-critères : efficacité)
Critère 3	Efficience : les objectifs du projet sont atteints à moindre coût	Efficience : les objectifs du projet sont atteints à moindre coût	Rapport coût-efficacité : des coûts raisonnables par rapport aux résultats	Exécution : Respect des délais et des coûts prévus (Sous-critères : efficacité)
Critère 4	Impact : le projet crée une capacité institutionnelle	Impact : le projet crée une capacité institutionnelle	Caractère durable des résultats : pérennité ou durabilité des résultats	Impact
Critère 5	Durabilité : les effets du projet continuent après sa fin.	Viabilité : les effets du projet continuent après sa fin.	Caractère durable des résultats : pérennité ou durabilité des résultats	Viabilité : effets à long terme du projet sous les aspects institutionnel, technique et financier (Sous-critère : éléments de viabilité)
Critère 6	Performance : le rendement de la Banque et du pays emprunteur en termes de qualité de la réalisation du projet			

À la lumière de ce tableau, il y a convergence entre les agences sur les critères de succès des projets de développement que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

7. Les facteurs clés de succès des projets de développement dans les documents des agences

En gestion des projets de développement, il est plutôt rare de tomber sur un document des agences d'aide qui parle explicitement des FCS, à l'exception notable de l'ACDI et de la GTZ.

« Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI (1999) suggère quatre FCS pour les projets de l'agence : le partenariat (participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats), la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats), l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources (bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l'art) et des actions ou interventions éclairées, immédiates ou rapides (« être proactif » en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque).

La GTZ n'a pas un cadre des critères et des FCS comme l'ACDI. Mais dans son rapport sur le suivi de l'impact, elle parle explicitement de critères de succès qu'elle appelle aussi « facteurs majeurs de succès et d'échec » et de facteurs de succès qu'elle considère comme des facteurs individuels de succès (GTZ, 2003, pp. 12-15). Là encore, la confusion entre critères et facteurs est présente.

Les facteurs (individuels) de succès des projets sont la rentabilité économique (*economic efficiency*), le caractère réaliste de la conception et des objectifs du projet (*project design and purpose*), les déficiences en matière de gestion de projet (*shortcomings*) notamment en ce qui concerne les agences d'exécution et l'attention à accorder aux conditions qui prévalent lors de l'exécution du projet, la satisfaction des *attentes* des groupes cibles et la durabilité des résultats. À tout cela, la GTZ ajoute l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté et la protection de l'environnement.

Les facteurs majeurs de succès et d'échec des projets que la GTZ qualifie de « critères de succès » sont l'adéquation entre la disponibilité des ressources, des compétences et des habiletés

personnelles des participants au projet avec les besoins du projet (cf. utilisation appropriée des ressources ACDI), la qualité technique et de conception des projets (y compris la technologie, les méthodes, le savoir-faire, la capacité à communiquer et à prendre en compte la culture locale pour mieux profiter des habiletés techniques), la formation des spécialistes des organisations partenaires (*counterpart training*), la promotion et la diversification des agences d'exécution, la capacité à prendre en compte et à influencer les conditions environnementales politiques, économiques, socio-culturelles ou écologiques dans la conception et l'exécution du projet (*framework conditions*), l'isolation ou l'intégration du projet dans son environnement (*integration*), la participation active, directe et significative des groupes cibles et le suivi.

Enfin, l'ACDI tout comme la Banque Mondiale et les autres agences reconnaissent que beaucoup de problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet : ce sont des facteurs incontrôlables par l'équipe de projet. À titre d'exemple, on peut retenir le climat politique et économique, la vie sociale et culturelle dans le pays d'accueil, l'insuffisance des contributions financières du partenaire local et l'incapacité à recruter et à retenir des ressources notamment celles qui ont l'expertise technique ou de gestion (ACDI, 2000, p. 25; Youker, 1992).

Le Tableau 5 qui suit résume seulement les FCS pour l'ACDI et la GTZ dans la mesure où les autres agences l'AFD, l'OCDE, le PNUD, le DFID, le FED et la BM ne possèdent pas de cadre des résultats et des facteurs clés de succès ou un cadre qui lui serait comparable.

Tableau 5: tableau synoptique et comparatif des facteurs de succès à l'ACDI et à la GTZ⁴⁶

ACDI	GTZ : facteurs individuels	GTZ : facteurs majeurs	Banque mondiale	OCDE	AFD
Partenariat	Rentabilité économique (<i>economic efficiency</i>)	Adéquation entre disponibilité ressources, compétences participants et besoins du projet	Aucune directive n'a été retrouvée dans la documentation.		
Qualité de la conception	Réalisme de la conception et des objectifs (<i>design and purpose</i>)	Qualité technique et conception des projets			
Utilisation appropriée des ressources	Déficiences de la gestion de projet (<i>shortcomings</i>) par rapport aux agences d'exécution	Formation des spécialistes des organisations partenaires (<i>counterpart training</i>)			
Interventions éclairées et rapides	Satisfaction attentes groupes cibles	Promotion et diversification agences d'exécution			
	Durabilité des résultats	Capacité à influencer les conditions environnementales (<i>framework conditions</i>)			
	Égalité entre sexes	Isolation ou intégration du projet dans son environnement (<i>integration</i>)			
	Réduction de la pauvreté	Participation active et directe des groupes cibles			
	Protection de l'environnement	Suivi			

8. Retour sur l'expérience des agences au regard des critères de succès

La lecture de l'expérience des agences montre qu'avant de préciser les critères de succès ci-dessus un critère comme le taux interne de rentabilité (TIR) a souvent été utilisé pour apprécier le succès des projets (Mubila, Lufumpa et Kayizzi-Mugerwa, 2000). En effet dans les années 1950 et 1960, les agences ont mis l'accent sur les projets d'investissement dans les infrastructures; dans les années 1970, elles ont mis l'accent sur les projets d'investissement dans le développement

⁴⁶ Les autres agences Banque mondiale, OCDE, et AFD, ne possèdent pas de cadre des résultats et des facteurs clés de succès ou un cadre qui lui serait comparable. Toutefois nous reviendrons après sur leur expérience au regard des FCS à travers le temps

agricole et rurale (cette période correspond à la première phase de l'évaluation de l'aide au développement c'est-à-dire son enfance, Cracknell, 1988) et il convient d'en mesurer le retour sur investissement.

Même au début des années 1980, le critère du TIR *ex-post*, i.e., en fin d'exécution de projet, reste très souvent utilisé pour juger du succès des projets (Tacconi et Tisdell, 1992). « Le TIR en fin d'exécution de projet fournissait une base pour juger de l'échec des projets » (Tacconi et Tisdell, 1992, p. 268). C'est ainsi que le chiffre de 54% a été avancé, comme taux d'échec, après une évaluation réalisée au début des années 1980 sur des projets de développement agricole et rural financés par la Banque Mondiale dans la décennie précédente; ces projets avaient un TIR inférieur au seuil minimum de 10% (Howell, 1990, cité par Tacconi et Tisdell, 1992). Cette période correspond à la deuxième phase de l'évaluation, soit le moment de l'explosion de l'intérêt pour l'évaluation qui va jusqu'au milieu des années 1980 (Cracknell, 1988). Si l'évaluation *ex ante* du TIR n'est au mieux qu'une bonne estimation du TIR réel *ex post*, s'il leur arrive d'être proches, un TIR positif ne signifie pas pour autant que le projet soit un succès (Tacconi et Tisdell, 1992). Le TIR étant une mesure du retour sur investissement, on voit bien qu'au début le critère de l'efficience semble avoir été le critère vedette pour apprécier le succès des projets.

Même à la Banque Mondiale qui accorde une importance de premier plan à l'évaluation des projets et à la sophistication des outils de l'analyse de projet, peu de connaissance était disponible sur l'efficacité, et encore moins sur l'impact et la durabilité des projets. Comme l'accent a été mis à partir des années 1980 sur les « *process projects* », des projets à forte intensité de capital humain, pour lesquels les livrables sont plus difficiles à mesurer, le critère de l'efficacité des projets semble avoir pris de l'ampleur dans les évaluations dès le milieu des années 1980. En fait, c'est seulement dans la troisième phase de l'histoire de l'évaluation (du milieu des années 1980s à maintenant, Cracknell, 1988) qui consacra l'âge de la maturité dans le domaine de l'évaluation que les agences sous le leadership de la Banque Mondiale se sont mises à mesurer de façon plus étroite que par le passé l'efficacité, l'impact et la durabilité de leurs projets (Stockman, 1997). C'est seulement en 1984 soit 38 ans après sa création que la Banque a pour la première fois réalisé une évaluation spécifique de la durabilité de ses projets (Cernea, 1998; Cracknell, 1988; Youker, 1989; Stockman, 1997). L'Agence américaine de développement international USAID a suivi peu après (Stockman, 1997). Comme le rapporte Stockman (1997, p.1768) pour

ce qui concerne la coopération allemande, certains dans les agences restent relativement sceptiques quant aux évaluations *ex post* et aux leçons qu'on peut en tirer. « Pour eux, les évaluations *ex post* concernent des projets et programmes du passé et les erreurs du passé ne seront pas répétées ».

L'importance de la gestion axée sur les résultats est à souligner notamment avec les récentes évolutions dans l'architecture et la nouvelle orthodoxie de l'aide notamment l'approche programme, les Objectifs de développement du millénaire (ODM), le principe de la prise en charge locale, la mise en commun de fonds par les donateurs dans le cadre d'initiatives globales, etc (Hubbard, 2005). Il en est de même de la pertinence, l'impact en termes de développement institutionnel et la durabilité des projets qui sont devenus, quoique peu clairs, peu précis et difficiles à mesurer, des critères de premier plan pour l'efficacité de l'aide (Stockman, 1997; Gibson, 2006; Hugé et Lens, 2007). Ces dernières évolutions laissent penser que les critères de pertinence, d'impact et de durabilité vont prendre une place encore plus grande dans les évaluations et que plus de recherches seront faites à leur égard.

Le principe de la prise en charge locale et le leadership qui est laissé au pays récipiendaire du projet dans le cadre de l'approche programme, laissent supposer raisonnablement que le critère de pertinence va connaître un regain d'intérêt dans les années à venir.

De même, le critère de performance ou de rendement de l'agence (la Banque Mondiale par exemple) et du pays emprunteur sera plus usité dans les évaluations. En effet la performance de l'un et de l'autre prend une importance considérable dans l'approche programme. Le premier, pour assurer la qualité de la gestion de projet et le second, pour assurer la prise en charge et la durabilité des objectifs de développement.

9. Retour sur l'expérience des agences au regard des facteurs clés de succès

Lorsqu'on se fie à l'expérience des agences notamment la Banque Mondiale, elle a dans un premier temps, jusqu'à la fin des 1970 priorisé la rentabilité économique ou financière des projets, l'analyse et la sélection des projets sur la base du meilleur retour sur investissement (Morgan, 1983; Gittinger, 1984; Baum, 1970, 1978; Cracknell, 1988). Cela n'est pas surprenant dans la mesure où dans les années 1950, 1960 et 1970, le développement est perçu comme un problème éminemment technico-managérial et il s'agissait d'accroître la production des biens et services (Tacconi et Tisdell, 1992). Là on est sous le règne de l'approche projet (Morgan, 1983; Rondinelli, 1983).

De la fin des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980, les agences ont mis l'accent sur la qualité de la conception, de la planification et de la réalisation avec la maîtrise du cycle de vie des projets. Elles ont donc sophistiqué les modèles orthodoxes du cycle de projet et leur programmation structurelle en regroupant les projets (structures horizontales) sous la forme de programmes (structures verticales) (Johnson, 1984; Morgan, 1983; Rondinelli, 1983; Honadle et Rosengard, 1983; Hulme, 1995). En ce moment l'approche projet était toujours privilégiée même si elle a fait l'objet de beaucoup de critique notamment par rapport à ses faiblesses dans le cadre du débat entre approche projet et approche programme (Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Rondinelli, 1983).

Du milieu des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, les agences avec l'avènement des *process projects* réputés projets de réduction de la pauvreté, ont mis l'accent sur la participation des bénéficiaires (Smith, 1988; Tacconi et Tisdell, 1992; Cernea, 1998).

Enfin, avec les récentes évolutions dans l'architecture et l'orthodoxie de l'aide au développement, on assiste de plus en plus à la prise en compte des FCS comme la flexibilité et une réalisation par étapes du projet; la participation des bénéficiaires, la prise en charge locale, l'apprentissage par l'expérience, le soutien institutionnel, la gestion de programme et la gestion axée sur les résultats, la qualité de la coordination entre agences; et le degré d'harmonisation des procédures entre

agences (Bond et Hulme, 1999; Binnendijk, 2000; Lavergne et Alba, 2003; Hubbard, 2005; Hugé et Lens, 2007).

10. Rapprochement avec la gestion de projet et plaidoyer pour la formulation des facteurs clés de succès des projets dans les agences d'aide

Ce que l'expérience des agences d'aide nous enseigne en ce qui concerne les critères et les FCS est intéressant. Tout d'abord un rapprochement est possible entre les critères de succès des projets en général et les critères de succès des projets de développement en particulier. Le modèle que proposent Shenhar, Levy et Dvir (1997) pour aborder le succès des projets est intéressant pour faire un rapprochement entre la gestion de projet en général et la gestion des projets de développement international en particulier. Dans une étude réalisée auprès de 182 gestionnaires de projets dans une variété de secteurs d'activités en Israël comme la construction, l'électronique, les ordinateurs, la mécanique, l'aérospatial et le chimique, ces derniers ont suggéré quatre dimensions pour mesurer les succès des projets industriels de fabrication de produits destinés aux marchés militaires et commerciaux. Il s'agit de l'efficacité du projet; de son impact sur les consommateurs, de son succès immédiat et d'affaires et de la préparation pour le futur. L'impact sur les consommateurs donne une bonne idée de la satisfaction des besoins des bénéficiaires et de l'utilisation qu'ils font des livrables du projet. Le succès immédiat et d'affaires est souvent une mesure de l'effet direct du projet sur l'organisation en termes de vente, de revenu et de profits espérés. La dernière dimension du succès mesure le potentiel du projet à générer une fenêtre d'opportunités, à offrir des occasions favorables ou à inspirer de nouvelles idées pour le lancement d'autres produits et services; elle mesure aussi l'avantage concurrentiel de l'entreprise et sa capacité à se doter des habiletés, des technologies et des compétences nécessaires pour développer de nouveaux projets et affronter l'évolution du marché.

Un rapprochement peut se faire entre la dimension de l'efficacité du projet et le critère d'efficacité de l'OCDE ainsi que le succès de la gestion de projet (Diallo et Thuillier, 2004). L'impact sur les consommateurs s'apparente aux critères pertinence et efficacité dans la mesure où ces derniers donnent une bonne idée de la satisfaction des besoins des bénéficiaires et de

l'utilisation qu'ils font des livrables du projet. Le succès immédiat et d'affaires est souvent une mesure de l'effet direct du projet sur l'organisation en termes de vente, de revenu et de profits espérés. Il peut donc se rapprocher de l'impact sur les bénéficiaires, la région et le pays en termes de développement institutionnel, d'apprentissage pour les institutions locales et d'amélioration des capacités de gestion.

La dernière dimension du succès mesure le potentiel du projet à générer une fenêtre d'opportunités, à offrir des occasions favorables ou à inspirer de nouvelles idées pour le lancement d'autres produits et services; elle mesure aussi l'avantage concurrentiel de l'entreprise et sa capacité à se doter des habiletés, des technologies et des compétences nécessaires pour développer de nouveaux projets et affronter l'évolution du marché. Cette dernière dimension se rapproche de l'impact et de la durabilité.

Le Tableau 6 résume cette comparaison. Les Tableaux 7 et 8 mettent en évidence l'évolution des critères de succès et des facteurs clés de succès à travers les décennies en gestion de projet en général et en gestion des projets de développement en particulier.

Tableau 6: Rapprochement critères de succès en Gestion de projet et en Gestion des projets de développement international

Niveaux du succès des projets	Gestion de projet (Shenhar, Levy et Dvir, 1997)	Gestion des projets de développement international (un secteur non traditionnel de la gestion de projet)
Niveau 1	Efficienne	Efficienne
Niveau 2	Impact sur les consommateurs	Pertinence; efficacité
Niveau 3	Succès immédiat et d'affaire	Impact
Niveau 4	Potentiel en opportunités	Durabilité

Tableau 7: Évolution des critères et des FCS en gestion des projets de développement international dans le temps

	Période 1 1950-1970	Période 2 Fin 1970- mi 1980	Période 3 mi-1980-mi- 1990	Période 4 mi-1990-fin2000	Période 5 2010 ----
Critères	Efficience (TIR)	Efficience (TIR)	Efficacité	Impact	Durabilité
FCS	Rentabilité éco/fin	Conception Planification, Cycle projet	Participation bénéficiaires	Flexibilité, Apprentissage Coordination Harmonisation	Idem + listes FCS
Emphase	Succès éco/fin	Succès GP	Succès GP, satisfaction parties prenantes	Impact	Durabilité

Tableau 8 : Évolution des critères et FCS en gestion de projet à travers le temps. Adapté de Ika (2009).

	Période 1 1960-1970	Période 2 1980-2000	Période 3 21 ^e siècle
Critères	Triangle délai, coût, qualité	Triangle/ Satisfaction Avantages organisationnels	Idem+objectifs stratégiques
FCS	Listes anecdotiques	Liste et modèles FCS	Listes et modèles plus inclusifs
Emphase	Succès GP	Succès du projet Succès du livrable	Succès portefeuille Succès programme Succès projet

Il est donc raisonnable de penser que l'on peut tirer des enseignements intéressants à partir de la littérature sur le succès des projets pour mieux comprendre le succès, les critères et les facteurs clés de succès des projets de développement.

Ce tour d'horizon sur les critères et les FCS est très clair sur une chose : les critères de succès sont assez précis. Néanmoins, des agences appellent à définir et à mesurer avec plus de clarté et de rigueur certains critères de succès. C'est le cas du critère impact (AFD, 2004, p. 13). La présentation et l'explicitation des critères de succès varient selon les agences. Mais le

rapprochement entre différentes formulations de critères de succès similaires est assez facile. En fait, sous la houlette de l'OCDE, les agences ont consenti beaucoup d'effort pour harmoniser un peu les critères de succès des projets.

La situation est bien différente lorsqu'on considère les FCS : Peu d'agences les précisent. Il s'avère aussi difficile de passer d'une agence à l'autre sans courir le risque d'une confusion entre critères et facteurs de succès. De plus, les énoncés sur les FCS sont rares, et lorsqu'ils existent, ils sont soit vagues ou trop détaillés. Les publications sur les FCS sont, lorsque disponibles, sujettes à confusion. L'exemple de l'ACDI suffit pour en convaincre : le chiffre de quatre facteurs est avancé dans certaines publications, et six facteurs dans d'autres.

« Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » élaboré en 1996 par l'ACDI présente quatre facteurs de succès (le partenariat, la qualité ou la justesse de la conception, l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources et des actions éclairées, immédiates et rapides (ACDI 1999). Pourtant dans une autre publication de l'ACDI (1999), l'agence mentionne plutôt les quatre facteurs suivants : gestion du risque, conception adéquate, utilisation adéquate des ressources et action éclairée et rapide. Le partenariat ne serait-il plus un FCS pour l'ACDI ? Quoi qu'il en soit l'agence précise que ces facteurs sont axés sur l'efficacité de la gestion et fait ainsi un lien entre facteurs et critères de succès des projets. En outre, on peut voir, sur le même modèle, des facteurs tels que la pertinence et la durabilité qui sont plutôt rattachés à l'efficacité du développement et qui « montrent comment l'obtention des résultats influence et influencera la vie des bénéficiaires visés » (ACDI, 1999, p. 19).

Par ailleurs, on peut lire dans la publication de l'ACDI sur la durabilité et, plus précisément sur sa mesure, qu'elle fait partie des six FCS des projets (ACDI, 2002, p. 5). Or la durabilité, comme mentionné plus haut, est un critère de succès.

Ceci soulève une question importante. Les mêmes critères de pertinence et de durabilité sont-ils (ou deviennent-ils à un moment donné du cycle de vie du projet) des facteurs de succès ? Les objectifs peuvent certes être pertinents au moment de la conception du projet mais l'analyse des besoins, compte tenu du fossé temporel plus ou moins grand qui sépare la conception de la mise

en œuvre du projet, peut être décalée. Le cycle de vie moyen d'un projet de développement est de 10 à 12 ans dont environ la moitié porte sur la conception et la planification du projet (Youker, 2003). La vérification de la pertinence en cours d'exécution du projet peut alors devenir un facteur.

De plus, l'appel à une recherche de plus en plus utile en gestion pour combler le fossé entre le monde de la recherche et celui de la gestion quotidienne des affaires est à considérer. Si l'on veut éviter de tomber dans le piège de ce que Coser (1975, p. 691, cité par de Rond et Miller, 2005) appellent des élucubrations ésotériques de chercheurs s'enfermant dans une tour d'ivoire comme dans une secte (*sect-like, esoteric ruminations*). Cet avis qu'expriment Astley et Zammuto (1992), qui mettent toutefois en garde contre le risque de réduire la recherche à un simple développement d'outils et d'instruments que les gestionnaires s'approprieront, nous paraît judicieux.

À plus forte raison, il faut plus de reconnaissance réciproque du travail des praticiens du développement et de la recherche appliquée d'une part et des professionnels de l'enseignement universitaire et de la recherche fondamentale d'autre part. C'est certainement dans l'intérêt du développement que des questions théoriques, épistémologiques et méthodologiques spécifiques à la gestion des projets de développement reçoivent plus d'attention chez les théoriciens plutôt que d'avoir des échos sporadiques, pour paraphraser les propos de Cernea et al. (1998, p. 23) au sujet des sciences sociales du développement.

Dans le champ de connaissance qu'est la gestion de projet, l'essentiel des études a surtout porté sur les FCS des projets et moins sur les critères de succès (voir, par exemple, Pinto et Slevin, 1988; Cooke-Davies, 2002; Dvir, Raz et Shenhar, 2003). À cet égard, le mot de Turner (1994), dans un éditorial sur le développement de la gestion de projet est assez éloquent :

Beaucoup a été écrit les dix dernières années sur les facteurs clés de succès des projets. Toutefois, très peu d'auteurs se sont penchés sur la façon de mesurer ou de juger le succès des projets (critères). Un de mes étudiants de Ph.D. n'a pu trouver que deux références. Est-il raisonnablement possible de penser déterminer les vrais

facteurs de succès alors même que l'on n'a pas identifié les critères (traduction libre)⁴⁷?

En gestion des projets de développement, on observe plutôt l'inverse dans la documentation des agences⁴⁸. Si les professionnels prennent la peine de définir les critères de succès aux fins de l'évaluation, préciser les FCS des projets reste un sujet à peine exploré. Cette remarque de Turner (1994) ne tient pas pour la gestion des projets de développement. Il s'agit plutôt, pour les agences et les chercheurs, de se pencher sérieusement sur la question réciproque : n'est-il pas raisonnable de penser à déterminer les facteurs de succès des projets de développement alors même qu'un certain consensus semble se faire autour des critères de succès? Une réponse favorable à cette question amènera lentement mais sûrement à une situation semblable à celle qui prévaut en matière de formulation des critères de succès. Ce qui permettra, *in fine*, de jeter rapidement les bases d'une convergence possible entre agences.

Sachant que le rôle des gestionnaires est crucial pour le succès des projets, de façon générale et, pour les projets de développement en particulier (Youker, 2002), il apparaît important de leur fournir les outils et les instruments nécessaires pour faire leur travail correctement. L'objectif du « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI, par exemple, est d'harmoniser les éléments à prendre en compte pour atteindre les résultats de développement et de doter les gestionnaires de projet d'un instrument de travail qu'ils pourront utiliser de « manière constante, systématique et stratégique » dans la conception, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets (ACDI, 2000, p. 16 et 2004). La formulation claire et précise des FCS aidera sans doute à éclairer la lanterne de ces soldats du développement confrontés à la complexité. Il faut absolument apprendre des échecs du passé pour réussir l'avenir du développement. Plutôt que d'attendre de « jouer les pompiers » avec les projets en dérive dans leur réalisation, il vaut mieux former adéquatement les gestionnaires de projets de développement

⁴⁷ Même s'il y a plus de références sur les critères de succès, les facteurs de succès demeurent le sujet prédilection des auteurs sur le succès des projets. C'est du moins, ce que révèle une récente étude de 30 articles sur le succès des projets publiés entre janvier 1986 et mars 2004 dans les deux plus importantes revues en gestion de projet soit *Project Management Journal (PMJ)* et *International Journal of Project Management (IJP)* (Ika, 2009).

⁴⁸ De toute manière il ne s'agit pas de publications scientifiques en gestion de projet. Car dans la même étude sur 30 articles traitant du succès des projets, un seul portait sur des projets de développement, celui de Diallo et Thuillier, 2004 (Ika, 2009).

sur les FCS. Un tel investissement est certainement moins coûteux que de faire l'accélération de projet en dérive (Youker, 2003).

Conclusion

L'objectif de ce travail était de présenter les critères et les facteurs clés de succès (FCS) selon les agences d'aide bilatérale et multilatérale et de jeter un regard critique sur les efforts qu'elles déploient en matière de formulation des FCS. L'expérience des agences est édifiante et pleine d'enseignements.

D'abord ce travail partage la grande confusion entre critères de succès et FCS dans la pratique de la gestion des projets de développement. Ce qui est bien sûr le cas dans la littérature de la gestion de projet. Puis il montre que les critères de succès sont, pour l'essentiel et à l'échelle des agences, très bien formulés même si des critères tels que l'impact gagneraient à être reprecisés. Le leadership de l'OCDE dans la définition et la précision des critères de succès n'est plus à démontrer. Sous les bons auspices de l'OCDE, les agences ont un peu harmonisé leurs critères de succès. Il suggère ensuite que les FCS sont plutôt imprécis ou rarement disponibles. Partant de ces premiers enseignements, on peut conclure, en un mot, que les critères sont relativement explicites alors que les FCS restent à préciser. Cette situation qui est, à toutes fins pratiques, aux antipodes de ce qui se passe en gestion des projets classiques s'explique, à notre avis, par la pratique courante de l'évaluation des projets dans les agences d'aide.

Par ailleurs, cet article montre que les critères et les FCS ont évolué au cours des décennies de développement en fonction des types de projets qui ont caractérisé les décennies de développement. Compte tenu de l'importance des projets à forte intensité de capital humain « process projects », il semble raisonnable de croire que les critères de d'impact et de durabilité vont prendre plus d'importance dans les évaluations même s'ils posent des défis énormes en termes de définition et de mesure. Les évolutions récentes dans l'univers du développement permettent de croire que les FCS comme la flexibilité et une réalisation par étapes du projet; la

participation des bénéficiaires, la prise en charge locale, l'apprentissage par l'expérience, le soutien institutionnel, la gestion de programme, la gestion axée sur les résultats, la qualité de la coordination entre agences et le degré d'harmonisation des procédures entre agences vont commander plus d'attention dans le futur.

Cet article montre également qu'on peut tirer des enseignements intéressants à partir de la littérature sur le succès des projets de façon générale pour mieux comprendre le succès, les critères et les facteurs clés de succès des projets de développement. Un rapprochement semble possible entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international notamment entre leurs critères de succès et leurs FCS, malgré les évolutions parallèles des deux disciplines.

Enfin il révèle que la formulation des FCS notamment l'identification et la validation de listes et de modèles de FCS dans les agences en est à ses premiers balbutiements. En la matière, l'ACDI nous semble en avance et, son allégeance et sa foi en la gestion axée sur les résultats offrent sans doute une explication intéressante.

L'espoir est permis si ces premiers pas suscitent de l'émulation entre agences pour en faire davantage. Les chercheurs devront les accompagner tant pour plus d'utilité de la recherche en gestion que pour des fins humanistes : réduire la pauvreté dans le monde. Pour emprunter une sagesse béninoise, les agences doivent « porter aux genoux » le fardeau de l'identification et de la validation des FCS et les chercheurs doivent les aider à le « mettre sur la tête »⁴⁹.

Quelques commentaires sont nécessaires à propos des limites de la présente recherche. D'abord, le succès des projets est une affaire de perception et de divergence de perspectives; le point de vue abordé ici est celui des agences d'aide. Ce qui est bien limitatif dans la mesure où les fonctionnaires des gouvernements bénéficiaires par exemple, pourraient avoir une autre perspective quant aux critères de succès et facteurs de succès. Par ailleurs, cette étude étant essentiellement documentaire en ce sens qu'elle a seulement exploité les documents disponibles

⁴⁹ En effet, il est courant en Afrique de mettre les fardeaux sur la tête alors qu'ailleurs les gens les tirent, les mettent au dos ou sur l'épaule, à défaut de la roue ou des animaux de trait.

sur les sites Web des agences d'aide, elle pourrait avoir souffert d'un manque d'exhaustivité en termes de collecte des documents. Tout n'est certainement pas disponible sur les sites des agences. Eu égard à de telles limites, des avenues intéressantes de recherche se dessinent. Une piste de recherche qui vient spontanément à l'esprit sera d'envisager la perspective des coordonnateurs de projets dans les pays bénéficiaires, par exemple, en ce qui concerne les critères de succès et les FCS. Peut-être la piste la plus importante que l'étude suggère est de proposer et de valider scientifiquement un instrument de mesure des FCS. C'est à ce travail que nous allons prochainement nous atteler.

Liste des documents consultés

ACDI (1999a). *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999, 26p.

ACDI, CIDA (1999c). *Evaluation guide*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

ACDI (2000). *Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 2000, 117p.

AFD (2004). L'évaluation rétrospective 2001-2002, 50p. Document disponible à www.afd.fr

AFD (2005). *Development aid : Why and how? Towards strategies for effectiveness*, 267 p, Document disponible à www.afd.fr

Banque mondiale (2002). *La coopération pour le développement et l'évaluation des performances: le défi de Monterrey*, Document de travail du département de l'évaluation des opérations préparé par le DG Robert Picciotto, Table ronde OCDE et banques multilatérales de développement sur le thème : « Améliorer la mesure, le suivi et la gestion des résultats de développement, Washington, 5-6 juin 2002 », 1-20.

Banque mondiale (2004). *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Département de l'évaluation des opérations (OED), 26p. www.worldbank.org

DFID (2002). *How effective is DFID ? An independent review of DFID's organisational and development effectiveness*. Evaluation report EV640. Evaluation department, 70 p.

GTZ. Univers des mots de la GTZ. Document disponible à www.gtz.de

GTZ (2003). *How successful is technical cooperation? Project results of GTZ and its partners. Eighth cross-section analysis*, 25p. Document disponible à <http://www.gtz.de/publikationen/english>

European commission (2004). *Project cycle management guidelines*. Aid delivery methods. Volume 1, 147p. Document disponible à www.europa.eu.int

OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. Evaluation and aid effectiveness. Comité d'aide au développement, 37p. Document disponible à www.oecd.org/dac/evaluation

Union européenne (2005). Rapport annuel 2005 sur la politique de développement de la communauté européenne et la mise en œuvre de l'aide extérieure en 2004, 159p.

Références

ACDI (1999a). *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999, 26p.

ACDI (1999b). *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement : à l'intention des partenaires et des agents d'exécution canadiens*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999, 23p.

ACDI, CIDA (1999c). *Evaluation guide*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

ACDI (2000). *Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 2000, 117p.

ACDI (2001). L'élaboration du plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats. Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécutions. Mars 2001, 111p.

ACDI (2002). Évaluer la durabilité. Direction générale de l'examen du rendement, août 2002, n° 2, 8p.

AFD (2004). L'évaluation rétrospective 2001-2002, 50 p. Document disponible à www.afd.fr

AFD (2005). *Development aid : Why and how? Towards strategies for effectiveness*, 267 p, Document disponible à www.afd.fr

Alesina, A; Dollar D. (2000). Who Gives Foreign Aid to Whom and Why? *Journal of Economic Growth*, 5(1), 33-63.

Astley, W.G; Zammuto, R.F. (1992). Organization science, managers, and language. *Organization science*, 3(4), p. 443-460.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.

Baker, BN., Murphy, D.C., Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In: Cleland, D.I., King, W.R. (dir.). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1988. p. 902-919.

Balogh, T. (1967). Multilateral v. Bilateral aid. *Oxford Economic Papers*, New Series, 19(3), 328-344.

Banque mondiale (2002). *La coopération pour le développement et l'évaluation des performances: le défi de Monterrey*, Document de travail du département de l'évaluation des opérations préparé par le DG Robert Picciotto, Table ronde OCDE et banques multilatérales de développement sur le thème : « Améliorer la mesure, le suivi et la gestion des résultats de développement, Washington, 5-6 juin 2002 », 1-20.

Banque mondiale (2004). *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Département de l'évaluation des opérations (OED), 26p. www.worldbank.org

Barder, O. (2005). Reforming development assistance : lessons from the UK experience. *Center for Global Development Working paper* 70, 1-39.

Baum, W.C. (1970). The project cycle. *Finance and Development*, 7(2), 2-13.

Baum, W.C. (1978). The World Bank project cycle. *Finance and Development*, 15(4), 10-17.

Belassi, W., Tukel, OI. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*. 14 (3), 141-151.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.

Binnendijk, A. (2000), Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience, Organisation for Economic Co-operation and Development: Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation (DAC-EV) available at : http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_31950682_1_1_1_1,00.pdf (accessed march 26)

Boone, P. (1996). Politics and the effectiveness of foreign aid, *European Economic Review*. 40(2), 289-329.

Bond, R., Hulme, D. (1999). Process approaches to development: theory and Sri Lankan practice. *World Development*, 27(8), 1339-1358.

Bridgeman, N.L. (2001). World Bank reform in the "post-policy" era. *Georgetown International Environmental Law Review*, 13(4), 1-32.

Coser, L. A. Two methods in search of a substance. *American Sociological Review*. 40, 691-700, 1975.

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (1), 185-190.

Crawford, P., Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 363-373.

de Rond, M., Miller, A.N. (2005). Publish or perish. Bane or boon of academic life? *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 321-329.

de Solages, O. (1992). *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde: esquisse d'un mal-développement*, Paris, L'Harmattan, 623 p.

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*. 6 (3), 164-170.

Diallo, A., Thuillier, D. (2002). Les coordonnateurs africains des projets d'aide font-ils obstacle au développement? *Atelier thématique de l'ACDI : Défis du développement*, 1-21.

Diallo, A., Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*. 22 (1), 19-31.

Diallo, A., Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*. 23 (1), 237-252.

DFID (2002). *How effective is DFID ? An independent review of DFID's organisational and development effectiveness*. Evaluation report EV640. Evaluation department, 70 p.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, 915-935.

Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*. 21, 89-95.

Easterly, W. (2003). Can Foreign Aid Buy Growth? *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 23-48.

European commission (2004). *Project cycle management guidelines*. Aid delivery methods. Volume 1, 147p. Document disponible à www.europa.eu.int

European Commission (2007). Support to sector programmes. Covering the three financing modalities: sector budget support, pool funding and EC project procedures. Tools and Methods Series, Guidelines, N0 2.

Gibson, R.B (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24(3): 170-182.

Gittinger, J.P.(1984). *Economic analysis of agricultural projects*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Gouvernement du Canada (2005). Fierté et influence : notre rôle dans le développement. *Énoncé de politique internationale du Canada*, 37p.

GTZ. Univers des mots de la GTZ. Document disponible à www.gtz.de

GTZ (2003). *How successful is technical cooperation? Project results of GTZ and its partners. Eighth cross-section analysis*, 25p. Document disponible à <http://www.gtz.de/publikationen/english>

Hirschman, A.O (1967). *Development projects observed*, Brookings Institution, Washington, DC.

Honadle, G.H., Rosengard, J. K. (1983). Putting "projectized " development in perspective. *Public Administration and Development*, 3, 299-305.

Howell, J. (1990). Rural poverty and external aid. *Development Policy Review*, 8(3), 269-286.

Hubbard, M. (2005). Aid management: beyond the new orthodoxy. *Public Administration and Development*, 25, 366-371.

Hugé, J., Hens, L. (2007). Sustainability assessment of Poverty Reduction Strategy Papers. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(4), 247-258.

Hulme, D. (1995). Projects, politics and professionals: alternative approaches for project identification and project planning. *Agricultural Systems*, 47, 211-233.

Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective, *Perspective Africaine*, 2, 128-153.

Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Jacquet, P., Severino, J-M. (2004). Prêter, donner: comment aider? *Revue d'Économie Financière*, 1-24.

Johnson, K. (1984). Organizational structures and the development project planning sequence. *Public Administration and Development*, 4, 111-131

Khan, Z. A., Thornton, N., Frazer, M. (2003). Experience of a financial reforms project in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 20, 33-42.

Khang, D.B., Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39 (1), 72-84.

Laufer, A., Post, T., Hoffman, E.J. Shared voyage. Learning and unlearning from remarkable projects. *The NASA History Series*, Washington, DC, 2005.

Lavergne, R. and Alba, A. (2003), *Guide d'Introduction Aux Approches-Programmes à l'ACDI*, ACDI, Ottawa.

Lim, C.S., Mohamed, M.Z.(1999). Criteria of project success: an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.

Meltzer Commission Report, 2000. Document disponible à www.house.gov/jec/imf/meltzer.pdf

Morgan, E. P. (1983). The project orthodoxy in development: re-evaluating the cutting edge. *Public Administration and Development* ; 3: 329-339

Mubila, M.M., Lufumpa, C.L., Kayizzi-Mugerwa, S. (2000). A statistical analysis of determinants of project success: examples from the African Development Bank. Economic Research Paper; 56.

OCDE, L'Observateur (2001). Le déliement de l'aide aux pays les moins avancés. *Synthèses* 1-7.

OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. Evaluation and aid effectiveness. Comité d'aide au développement, 37p. Document disponible à www.oecd.org/dac/evaluation

W. O'Shaughnessy, W. (1992). *La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

Pinto, J.K. , Slevin DP. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*. 19(1), 67-72.

- Pinto, J.K., Slevin D.P. (1988b). Critical success factors accross the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.
- Radelet, S., Clemens, M., Bhavnani, R. (2005). Aid and growth, *Finance&Development*, 42(3), 16-20.
- Ram, R. (2003). Roles of bilateral and multilateral aid in economic growth of developing countries. *Kyklos*, 56, 95-110.
- Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. *Project Management Quarterly*, 7 (7), 10-15.
- Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*; 3: 307-327.
- Roodman, D. (2006). Aid project proliferation and absorptive capacity. *Center for Global development Working paper* 75, 1-45.
- Severino, J-M., Charnoz, O. (2004). Un paradoxe du développement. *Revue économique de développement*. pp. 77-97, mars 2004. Document disponible à www.afd.fr.
- Shenhar, A., Levy, O., Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*. 28(2), 5-13.
- Smith, P. (1988). Improving the project identification process in agricultural development. *Public Administration and Development* ; 8: 15-26.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22 (3), 183-191.
- Stockmann, R. (1997). The sustainability of development projects: An impact assessment of german vocational-training projects in Latin America. *World Development*, 25 (11): 1767-1784.
- Struyk, R. J. (2007). Factors in successful program implementation in Russia during the transition: pilot programs as a guide. *Public Administration and Development*, 27: 63-83.
- Tacconi, L., Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*; 12: 267-278.
- Themistocleous, G., Wearne, SH. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*. 18 (1), 7-11.
- Turner, JR. (1994). Editorial: International project management association global qualification, certification and accreditation. *International Journal of Project Management*, 13(3), 109-118.

Union européenne (2005). Rapport annuel 2005 sur la politique de développement de la communauté européenne et la mise en œuvre de l'aide extérieure en 2004, 159p.

Vickland, S., Nieuwenhuis, I. (2005). Critical success factors for modernizing public financial management information systems in Bosnia and Herzegovina. *Public Administration and Development*, 25 (2), 95-103.

Wane, W. (2004). The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives, *World Bank Policy Research Working Paper* 3325, Washington.

Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.

Youker, R. (1992). Managing the international project environment. *International Journal of Project Management*, 10 (4), 219-226.

Youker, R. (2002). *The job of the project manager*. Article présenté à la conférence de l' IPMA, Berlin, Juin 2002.

Youker, R. (2003). *The nature of international development projects*. Article présenté à la Conférence du PMI, Baltimore, 2003.

CHAPITRE IV

ARTICLE II

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DE LA BANQUE MONDIALE ET LEURS INTERACTIONS : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

Résumé

Malgré le passage de l'approche projet à l'approche programme en développement international, les projets restent pertinents. Cependant la recherche sur les facteurs clés de succès des projets (FCS) dans l'abondante littérature de la gestion de projet ne leur a accordé que peu d'attention. Quelques contributions ont analysé les perceptions des coordonnateurs nationaux de projet (CNP) soit les gestionnaires de ces projets spécifiques. Mais la perspective de leurs homologues des agences d'aide, en particulier, les superviseurs de projet (encore appelés *Task Managers* ou *Task Team Leaders*) de la Banque Mondiale, n'a pas encore été abordée. Cet article met en évidence la perception des superviseurs de projet sur les FCS et les influences respectives des FCS sur les dimensions du succès des projets. À partir d'un échantillon de 178 projets de la Banque Mondiale, il analyse les interactions entre les FCS reliés à la *gestion* de projet mais captant l'exercice global de supervision de projet (suivi, coordination, conception et formation) et les dimensions du succès des projets (succès de la gestion de projet et succès du livrable du projet). D'abord les modèles d'équations structurelles montrent que les FCS affectent de façon significativement différente le succès de la gestion et le succès du livrable et suggèrent que dans la perception des superviseurs de projet, il y a une hiérarchie des FCS : la conception, le suivi, la coordination et la formation dans cet ordre. De plus, si les FCS reliés à la gestion de projet mais captant l'exercice global de supervision de projet ont une corrélation positive entre eux et un effet positif sur le succès de la gestion, ils n'ont pas un effet significatif sur le succès du livrable. Également, le succès de la gestion n'affecte pas significativement le succès du livrable. Enfin des FCS non reliés à la gestion de projet mais plutôt reliés au *projet* lui-même comme le budget et l'expérience du superviseur de projet, n'ont pas un effet significatif sur les FCS reliés à la gestion de projet.

Mots clés : succès des projets; facteurs clés de succès; projets de développement international; Banque Mondiale; modèle d'équations structurelles.

World Bank projects' critical success factors and their interactions: an empirical investigation

Abstract

Projects are still relevant despite the shift from project to program approach in international development. However, the abundant Project Management literature on the critical success factors (CSF) falls short to pay adequate attention to these specific projects. Although seminal research analyzes the perceptions of National Project Coordinators, the perspective of the World Bank *Task Managers* or *Task Team Leaders* (TTL), who are the project supervisors, has not been examined thus far. This paper highlights self-perceptions of Task Team Leaders about CSF and their influences on project success dimensions. Based on a sample of 178 World Bank projects, the interactions between four Project Management related CSF that capture the overall project supervision (monitoring, coordination, design and training) and project success dimensions (project management success and 'deliverable success') are analyzed. First, results of structural equations modeling show the interactions between the CSF and their respective influences on Project Management success and deliverable success, with Task Team Leaders ranking the project design, monitoring, and coordination as most prominent CSF. Second, while Project *Management* related CSF but that capture the overall project supervision are positively correlated with one another and have a positive effect on Project Management success, they fail to show a significant influence on deliverable success. Third, Project Management success itself does not influence deliverable success. Finally, non- Project Management but *project*-related variables such as project duration, budget and Task Team Leaders' experience do not significantly affect the CSF.

Key words: Project success, critical success factors, international development projects, World Bank, structural equations modeling.

1. Introduction

There has been an early debate between project and program approach in international development. Some authors have warned against the rush to condemn projects and to abandon them (e.g., Honadle & Rosengard, 1983). Despite the shift from the long time prominent project approach to program approach since the mid-1990s, the demise of the former, which was predicted more than 40 years ago by Phillip Combs (Honadle & Rosengard, 1983) has yet to happen. In fact project management (PM) is still important under the program approach; for example, projects are still relevant in countries with weak institutional capacity (World Bank, 1998; European Commission, 2007); and specific goals and objectives are met through implementation of projects (Tacconi & Tisdell, 1992, p. 268; Lavergne & Alba, 2003, p. 6). But international development projects are still plagued by deep-rooted problems that would explain their failure rate (Rondinelli, 1976, 1983; Morgan, 1983; Gow & Morss, 1988; de Solages, 1992; Youker, 1992, 1999; Noël, 1997).

Both the fields of Project Management and International Development date back to the 1950s and the 1960s; yet, they have grown in parallel. International Development has though contributed to the wealth of knowledge, with project feasibility studies and evaluations. As well, Project Management can do more to International Development. A better management of international development projects is welcomed (Ika, 2005). In that regard, a conceptual framework of project success, success criteria and success factors is needed in International Development (Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Ika, 2005; Steinfort & Walker, 2007; Khang & Moe, 2008). As a matter of fact, a lot has been written about the critical success factors (CSF) in the Project Management literature. As with many academic fields, this literature still shows limitations, three of which are worth mentioning.

First, 'Although the multidimensional approach for assessing project success is a common understanding today, most of the project management literature does not differentiate between the impacts of success factors on the various success dimensions⁵⁰ (Dvir & Lechler, 2004, p. 3).

⁵⁰ Project success dimension refers to a set of project success criteria.

Second, although there is empirical evidence in the Project Management literature that CSF are interrelated, there is a lack of formal studies that analyze the relationships between them (Esteves, Casanovas, & Pastor, 2003; Lechler & Gemünden, 2000). Last but not least, little of this research pays adequate attention neither to industry-specific CSF nor to non-traditional Project Management areas (Carden & Egan, 2008).

In particular, very little has been written on international development projects despite the size of their industry sector (70 billion a year), their proliferation and their questionable outcomes (Themistocleous & Wearne, 2000; White & Fortune, 2002; Crawford & Bryce, 2003; Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005; Roodman, 2006; Steinfort & Walker, 2007). Very few contributions address the perceptions of National Project Coordinators (NPC), the 'true' project managers in that specific industry sector⁵¹ (Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Ika, Diallo, & Thuillier, in press).

The perspective of the National Project Coordinators counterparts located at the headquarters of the aid Agency, in particular, the World Bank *Task Managers* or Task Team Leaders (TTL) (who supervise project implementation⁵² and makes sure the guidelines of the World Bank are strictly respected by National Project Coordinators and their project implementation unit) has not been examined thus far (Ika, Diallo, & Thuillier, 2009).

⁵¹ *Project Manager* as a title does not exist at the World Bank. So Task Team Leaders (TTL) include not only TTL for investment projects but also TTL for research projects, for implementation completion reports (ICR), for carbon offset or carbon trading projects that the World Bank no longer finances as per the Kyoto Protocol, for oil, gas and mine projects which the World Bank leaves in the care of countries to evaluate, TTL who are country program coordinators or operators or operation analysts. TTL for abandoned or suspended projects, TTL who are workshop lecturers, and TTL for non-projects such as structural adjustment loans, budget and borrowing countries' balance of payments support.

⁵² Task Team Leaders (TTL) are not involved in day-to-day International Development Project Management although they are updated on each step of the project. They may *supervise* but not manage a project portfolio. Unlike in traditional Project Management, although TTL may suggest specific activities to the NPC and discuss any issue pertaining to project implementation, they have no authority to request the NPC to do this or that. In fact they may *only* grant a '*no objection*' to the National Project Coordinators when it comes to proceed with specific transactions such as terms of references, short lists, etc.

More specifically the question of the World Bank⁵³ projects' CSF is hardly addressed by previous research, and we believe that a careful empirical investigation is required to better understand the World Bank projects' CSF, the interactions between them and their influences on project success dimensions. The first objective was to study empirically CSF and analyze how a set of World Bank projects' CSF are interrelated. The second objective was to investigate their influences on two different dimensions of project success (project management success and deliverable success). The third objective was to understand how non-PM but project-related variables affect CSF.

The following section outlines the specificity of International Development Project Management (IDPM). The next four sections of the paper discuss the theoretical and empirical Project Management and International Development Project Management literatures on project success, critical success criteria and factors. In the seventh section (*Introduction is actually section one in this paper*), we derive the conceptual framework and specify the hypotheses based on that review. In the eighth section, the methodological concerns are discussed and the conceptual framework is tested with a structural equation modeling. The results are reported in the ninth section. In the tenth section, the theoretical and practical implications of the results are discussed and some suggestions for further research are presented.

2. International Development Project Management: a specific and non-traditional Project Management

The concept of a 'project' in International Development is very particular as it connotes the enactment of social change in the life of poor people as well as a specific development purpose, size, location, and timeline (Hirschman, 1967). As such, international development projects are,

⁵³ The World Bank Group is actually comprised of five separate arms. Two of those arms - the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) and the International Development Association (IDA) together are commonly known as "the World Bank". While IDA is the low-cost lending arm providing funds to the poorest countries, the IBRD grants loans and credit lines to sovereign governments or specific entities managing programmes or projects in emerging countries. Two other branches - the International Finance Corporation (IFC) and Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) - directly support private businesses investing in developing countries. The fifth arm is the International Center for Settlement of Investment Disputes (ICSID), which arbitrates disagreements between foreign investors and governments.

at the same time, ideas in response to perceived situational needs (Analoui, 1989), income generating activities or investments with specified economic returns (Morgan, 1983), or sequences of activities (Johnson, 1984). In International Development, it is convenient to distinguish between 'blueprint' projects, "process projects" and projects as programme components (Ika, Diallo, & Thuillier, 2009).

The blueprint projects are physical capital-based projects (e.g., infrastructure projects like typical international development projects in the 1950s and 1960s), or projects that must provide a package of goods and services for low income beneficiaries, especially in rural areas as in the 1970s (Morgan, 1983). Disillusion with the conventional "blueprint approach" to managing international development projects then led to calls for "process projects" in the 1980s and emphasis was put, at that time, on such principles as experimentation, learning, adaptation, flexibility, capacity building, organic expansion, and participation (Bond & Hulme, 1999).

The process projects are human capital-based projects typical of the 1980s such as autonomous projects like policy advice, education, health, and institution building, etc. (Smith, 1988; Bremer, 1984; Brinkeroff, 1994). Also, in line with the prevailing programme approach, specific development goals and objectives are met through implementation of projects as parts of one or many programmes (Morgan, 1983; Bond & Hulme, 1999; Lavergne & Alba, 2003).

Therefore, in the context of International Development, different perspectives exist as to what a project is or is not (e.g. blueprint or physical capital-based projects vs. process projects or human capital-based projects; autonomous projects vs. projects as programme components) (see Ika, Diallo, & Thuillier, 2009; Bond & Hulme, 1999).

The unique environment in which International Development projects evolve renders International Development Project Management very specific. International development projects are characterised by a rare complexity, the high delicacy and the relative intangibility of their ultimate objective of poverty reduction, their large number of heterogeneous stakeholders⁵⁴, the divergent perspectives among these stakeholders, the need for compromise, their charm in the eyes of politicians, the profound cultural and geographical gap between project designers and their beneficiaries, and the prevalence of rather bureaucratic rules and procedures (Honadle & Rosengard, 1983; Rondinelli, 1983; Johnson, 1984; Youker, 1992, 1999; Kwak, 2002; Crawford & Bryce, 2003; Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Khang & Moe, 2008; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009, 2010).

Finally, because of this singular environment, International Development Project Management faces a range of challenges, described as 'the notorious nine critical problems' (Gow & Morss, 1988), some common and others virtually intractable (Rondinelli, 1976; Honadle & Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Youker, 1999; Kwak, 2002; Ika, 2005; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009).

First challenge, since international development projects are not implemented in a vacuum, they face serious political, economic, historical, demographic, and environmental problems. More specifically, international development projects are exposed to design difficulties such as a blurred delineation of objectives, an inadequate beneficiary needs analysis, an insensitivity of project managers to the needs of beneficiaries, and an overemphasis on financial and technical feasibility at the expense of social, cultural, and political feasibility (Rondinelli, 1976, 1983; Morgan, 1983; Stuckenbruck & Zomorrodian, 1987; Jenkins, 1997; Wane, 2004; Roodman, 2006).

Second challenge, institutional problems such as capacity building setbacks are detrimental to project success. It appears for example that donor agencies may have failed in respect to

⁵⁴ Diallo and Thuillier (2004, 2005) have distinguished eight project stakeholders: the National Project Coordinator (NPC), the true project manager; the project team; the task manager of the World Bank for example; the national supervisor (a high-ranking civil servant or the minister himself); a steering committee; subcontractors and suppliers of goods and services; beneficiaries; and population at large. Besides, Ranasinghe (2008) has suggested grouping those stakeholders into four categories: those who are directly affected, the indirectly affected, Government and public sector departments, and donors, consultants, managers, private businessmen.

monitoring and evaluation⁵⁵ (Roodman, 2006). International development projects are also exposed to a certain culture of acceptance where in loan agreements vague provisions can be found such as: “the Borrower is expected to comply with all relevant policies and procedures” (Bridgeman, 2001, p. 10).

Third challenge, difficulties with host country personnel such as shortages of trained civil servants, delays in appointing personnel, lack of skilled personnel in project procurement or monitoring and evaluation or ineffective use of those appointed pose a serious challenge. The current donor-recipient paradigm requires rigorous project plans (e.g., Crawford & Bryce, 2003) and many project analysis tools such as the social cost-benefit analysis are not “quick and dirty” tools and techniques (see Hubbard, 2005 for an example of the latter tools and techniques) but sophisticated tools and techniques from the West yet to be tailored to the specificity of the IDPM context (e.g., Rondinelli, 1983; Muriithi & Crawford, 2003). Tools like results-based management (RBM) despite their usefulness in the performance management system seem to be more accountability-for-results oriented than managing-for-results oriented (Binnendijk, 2000; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010).

Fourth challenge, international development projects are also subject to technical assistance (TA) shortcomings such as the competency of TA personnel and confusion about the appropriate functions of TA.

Fifth challenge, decentralization and participation pose difficulties such as lack of political commitment, bureaucratic resistance, and inadequate resources. In particular, blame of disappointing international development project results is cast in the direction of the traditional top-down approach that dominates development interventions (Finsterbuch & Van Wicklin, III, 1987). They fail to take into account major decision-makers and to address the problem of rationality (Smith, 1988).

⁵⁵ The World Bank Task Managers (Task Team Leaders) are not imputable for that. The monitoring and evaluation of international development projects is under control of the National Project Coordinators and the Project Management Unit (PMU). The Task Managers are very concerned and willing to have PMU members trained in project monitoring and evaluation.

Sixth challenge, international development projects are subject to time management problems that interfere with their implementation such as delays between project identification and start-up, delays during project implementation, and inappropriate time phasing of project activities.

Seventh challenge, since international development projects have grown complex, quantity of information systems (IS) is frequently confused with quality, and IS are designed but not implemented, data are collected but not used, and results are made available but are not exploited.

Eighth challenge, international development project stakeholders, whether institutional or individual, have differing and somewhat contradictory agendas to the extent that "there is nobody in a position of authority who has, as the chief agenda item, simply to make the project work" (Gow & Morss, 1988, p. 1411). There is a risk of collusion between the principal (agency bureaucrats such as World Bank task managers, the project supervisors) and the agents (such as National Project Coordinators, the project managers⁵⁶) with a double moral hazard at stake: first of all, a conflict of interest potentially detrimental to the effectiveness of aid, and secondly, asymmetric information that renders difficult the evaluation of donors and recipients countries' activities (Gauthier, 2005; Martens, 2005).

Ninth challenge and lastly, international development projects are plagued with sustainability problems such as the recurrent costs of projects (financial), the lack of political support or in the contrary political activism and recuperation, the lack of compatibility between the project and the macroeconomic policy environment (economic), and the lack of the institutional capacity to produce sustainable benefits. Many international development projects provide only a little more

⁵⁶ Two key actors are involved in International Development Project Management (IDPM): the Task Manager or Task Team Leader at the headquarters of the multilateral agency who supervises project implementation and makes sure the guidelines of the agency are strictly respected by national project management unit (PMU) and the national project coordinator (NPC), the head of the local PMU, who is considered as the *true* project manager i.e. the one in charge of project operations. Task managers are not involved in day-to-day IDPM although they are updated on each step of the project and may not grant a "no objection" to the NPC when it comes to proceed with important transactions such as terms of references, short lists, contract awards, etc. Task managers supervise, at the same time, at least four or five projects generally in the same sector although not necessarily in the same country (e.g., Diallo & Thuillier, 2004, 2005).

than a temporary infusion of investment, personnel, and services. It is frequent to observe project outputs or results that die or disappear when donor funding ends. This is only one facet of sustainability. Some authors refer to it as financial sustainability. Further, agencies are frequently preoccupied with disbursements and measure their success by the performance of the disbursement schedule, an indicator that can be easily manipulated, rather than setting up incentives to achieve results that still cannot be easily or immediately observed (Easterly, 2007; Khang & Moe, 2008). In so doing, they have a tendency to reward the moving of money through projects and with tight disbursement schedules, a sort of push effect exacerbated by two pull effects: technocrats from aid recipient countries know how to prepare project proposals and elites from those countries see the resources from agencies not as scarce but as endless (e.g., Morgan, 1983). Also, projects are subject to an overemphasis on highly visible quick results from donors and political actors and to the tendency of autonomous projects to bypass local institutions, which compromises participation and learning (e.g., Morgan, 1983; Honadle & Rosengard, 1983; Rondinelli, 1983; Diallo & Thuillier, 2004, 2005).

3. The notions of “success”/ “critical success criteria” in Project Management literature

Literature on project success has not led to a consensus on a definition nor a measure of project success. There is consensus that project success is both project efficiency and effectiveness, that project success is a matter of perspective, that project success is multidimensional and as such, there are project success criteria/dimensions and CSF (e.g., Shenhar, Levy, & Dvir, 1997; Pinto & Slevin, 1988; Baccarini, 1999; Jugdev & Müller, 2005; Hyväri, 2006; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009). While success criteria are characteristics or principles to assess project success, CSF are conditions, facts or circumstances that bring about project success. It is common to distinguish between dimensions such as project management success (Project Management success or the triangle time, cost, quality) or product or (deliverable success) (e.g., realization of strategic objectives, de Wit, 1988; Baccarini, 1999). Shenhar, Levy, and Dvir (1997) have used four dimensions to assess project success: meeting design goals; benefits to customers; commercial and future potential. The reason why grasping the concept of project success is difficult is that absolute success does not exist; only perceived success does (Baker, Murphy, & Fisher, 1974).

With respect to the acknowledgement of project success, the stakeholders could be more subjective; project success and project failure are not contradictory notions or discrete and objective results as “black and white” (Freeman & Beale, 1992; Baccarini, 1999; Lim & Mohamed, 1999). Project success means different things to different stakeholders, at different times, since a project may be perceived as a success by the project client but as a failure by the management if they hold different perspectives on the project results and if their perceptions change over time (Belassi & Tukel, 1996; Jugdev & Müller, 2005). Hard aspects of project success (such as time and cost) are tangible, objective, measurable, and concur with the completion of the project whereas soft aspects (such as stakeholders’ satisfaction), are subjective, subtle, and more difficult to measure (Baccarini, 1999; Crawford & Pollack, 2004). Projects can meet the time, cost, and quality requirements and still fail to deliver their promise to the client or their end-users (e.g., the second generation of the Ford Taurus car which later turns into a disappointing business experience, Shenhar et al., 2005). They may exceed time or cost constraints in the short-term but ultimately turn into an abounding success (Pinto & Slevin, 1988a). Examples of such outcomes include the *Thames Barrier*, the *Fulmar North Oil*, the *Concorde*, the *Sidney Opera House*, and the *first generation of the Ford Taurus car* (Munns & Bjeirmi, 1996; Lim & Mohamed, 1999; Shenhar et al., 2005).

From the managers’ point of view, PM success is the “Holy Grail” (Shenhar et al., 2005). It can take weeks, months, and sometimes even years before it is possible to measure product success (Shenhar, Levy, & Dvir, 1997). However, alleging to objectively measure project success is nothing short of illusion (de Wit, 1988). There currently is no consensus on the definition or on the measurement of project success (Pinto & Slevin, 1988a). Shenhar, Levy, and Dvir (1997) have suggested defining project success according to four dimensions: project efficiency, “a short-term measure expressing the efficiency with which the project process has been managed”; impact on customers or end-users, which include meeting performance measures, functional requirements, and technical specifications; business and direct success, which measures the direct impact the project may have on the organization in terms of sales, income, profitability, and market share; and lastly, preparing for the future, which measures the extent to which the organization prepares for future opportunities, markets, ideas, innovations, products, skills, technologies, and core competencies.

4. The notion of “critical success factors” in Project Management literature

In Project Management, it is also common to make the distinction between project success criteria and critical success factors (CSF) which are the conditions, facts and circumstances that bring about project results.

Jugdev and Müller (2005) have reviewed the history of projects' CSF and demonstrated that different lists and models date back to the 1980s in Project Management literature. The most well-known list of CSF belongs of course to Slevin and Pinto (1986), who were the first to propose a valid and empirical model of 10 CSF. They are: project-mission, top-management support, project schedule, client-consultation, personnel, technical tasks, client-acceptance, monitoring and feedback, communication, and lastly, troubleshooting (Pinto & Slevin, 1988b).

Belassi and Tukel (1996) have attempted to group CSF according to their relation to the project, to the project manager and the team members, to the organization and/or to the external environment. They suggest that a number of environmental factors such as political, economic, social, and technological aspects affect project success.

Pinto and Slevin (1988b) have pointed out that CSF vary from one type of project to another. Hyvärä (2006) has emphasized that CSF are significantly related to company/organization size, project size, organization type, and the project manager's work experience.

As White and Fortune (2002) have pointed out, past experience is a CSF to project success. The competencies of the project manager and the team members, whether technical, interpersonal, or managerial, are also related to project success.

Pinto and Slevin (1988b) have insisted on the recruitment of appropriate personnel for project success. The role training plays as a CSF is well known in the Project Management literature (e.g., Cleland & King, 1983) (For a good review of the research conducted over the last decades on CSF, see Jugdev & Müller, 2005; Ika, 2009).

Considering that there have been so many CSF circulating in Project Management literature since the seminal studies by Slevin and Pinto (1986) and Pinto and Slevin (1988b), it is interesting to simplify the field of CSF by breaking them down into general categories or groupings. For instance, it is possible to envisage political/cultural factors, which in fact need to be considered if one is to understand rational/scientific factors (Ramage & Armstrong, 2005).

Of course, terminology may differ from one analyst to another but general groupings are quite similar (see, Belassi & Tukel, 1996; Westerveld, 2003). Other lists of CSF do exist (e.g., Cooke-Davies, 2002) but we cannot account for all of them. In fact, research on project success shows that it is impossible to generate a universal checklist of project success factors suitable to all projects (Westerveld, 2003). The relative importance of CSF also varies both across research studies and project phases (e.g., Pinto & Slevin, 1988b; Hyväri, 2006; Steinfort & Walker, 2007).

Many lists of success criteria and CSF do exist in Project Management literature and we cannot account here for all of them (For a detailed discussion of project success, see Jugdev & Müller, 2005). Although it is impossible that CSF be suitable to all projects, Project Management literature on project success, criteria and CSF is insightful in International Development Project Management (Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Steinfort & Walker, 2007; Khang & Moe, 2008).

From this review of the literature on project success, success criteria and CSF,

“[...] it becomes clear that success needs to be investigated from the perspective of active project team stakeholders as well as from that of their client/benefit recipients and in the theoretical and empirical/practical review of critical success factors on any project and then, in particular, on aid/emergency relief projects” (Steinfort & Walker, 2007, p. 5).

This applies to all international development projects. However, it is rather rare to come across studies conducted on international development projects or their success in Project Management literature (Themistocleous & Weame, 2000; White & Fortune, 2002).

5. The notions of “success” and “critical success criteria” in International Development Project Management

Defining the concept of international development project success is a difficult task taking into account its particularity; however, we can keep in mind that success is related to both efficiency and effectiveness (e.g., CIDA, 1999, p. 19; DFID, 2002, p. 1]. The experience of development aid agencies is full of lessons regarding the success criteria of their projects. They resort to criteria such as relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability in the definition and measurement of their project success (OECD, 2002). Relevance refers to the extent to which the project is suited to the priorities of the target group, recipient and donor. Impact refers to the positive and negative changes produced by the project, directly or indirectly, intentional or not. Sustainability refers to whether the benefits of the project are likely to continue after donor funding has been withdrawn.

Diallo and Thuillier (2004) have surveyed African National Project coordinators (NPC) in 26 countries (Francophone and Anglophone) and suggested ten success criteria that can be grouped into three broad dimensions: PM success (objectives, time, and budget), project success or impact (satisfaction of beneficiaries with the goods and services delivered, impact on beneficiaries, institutional capacity for the country), and profile (conformity of the goods and services delivered to the project plan, national visibility of the project, project reputation with donors, probability of additional funding if necessary). They confirm the importance of the time, cost, and quality triangle, and of the political environment of the international development community; however, paradoxically they suggest that project impact is rated in last position by the National Project coordinators.

Building on the work by Diallo and Thuillier (2004), Khang and Moe (2008) have suggested 18 success criteria for international development projects carried out by NGOs in Vietnam and Myanmar. Although the criteria include most of those selected by Diallo and Thuillier (2004), they outline the relevance of the project needs, the choice of the project implementing agency and an alignment between the key stakeholders' priorities and interests.

6. “Critical success factors” in International Development Project Management

Except for the seminal empirical studies by Diallo and Thuillier (2004, 2005) and subsequent work by Khang and Moe (2008), none of the research on international development projects specifically addresses CSF. Exceptions are those which focus on economic or institutional determinants of international development project success (country’s growth rate, level of development, governance, inflation, sector, project size⁵⁷, etc.) (Mubila, Lufumpa, & Kayizzi-Mugerwa, 2000). As reported in their paper, however, they neglect project quality, implementation and management. Table 9 summarizes the research on critical success factors for international development projects. Kwak (2002) has outlined ten internal and external, visible and invisible CSF in International Development Project Management. They are: political, legal, cultural, technical, managerial/organizational, economical, environmental, social, corruption, and physical factors. However this list of 10 CSF is very general (see Kwak, 2002, Table 9).

There is a wealth of research on the CSF of public policy implementation in Western countries. O’Toole (1986), after a review of more than 300 implementation-related journal papers, sketches the following CSF: policy characteristics (clarity, specificity, flexibility, and validity of causal theory), financial and other resources, implementation-actor or multi-actor structure, number of actors⁵⁸, attitudes and perceptions of implementing personnel (skill and will⁵⁹), alignment of clientele, and timing, including the opportunity for learning among implementers (for a good review of the theory-practice issue in policy implementation research, see Barrett, 2004; O’Toole,

⁵⁷ The relationship between project size (scale) and sustainability is the subject of an unresolved debate. While many advocates of participation suggest to scale down projects because “small is beautiful” (Schumacher, 1974 as cited in Tacconi & Tisdell, 1992) others believe that small scale is not that “beautiful”. They feel it is not even an issue in project sustainability and that what really counts is people’s participation in the decision-making and project control (e.g., Adams, 1990). In other words, project size can affect sustainability in different ways (Tacconi & Tisdell, 1992).

⁵⁸ The more the actors are involved in a program, project, or policy implementation, the higher the odds for its success to decline (Pressman & Wildasky, 1984). This proposition, which has been dubbed “the Pressman Wildasky’s paradox” by implementation authors, has been challenged by (Bowen, 1982) because agreement on the policy goals at its outset increases its chances of success. This is particularly interesting in international development, especially when managing projects as part of programs or collaborative efforts between agencies.

⁵⁹ From Googin, Bowman, Lester, & O’ Toole (1990) as cited in Struyk (2007).

1986, 2004). CSF are indeed context-dependent (Belassi & Tukel, 1996; O'Toole, 2004; Hyvärä, 2006). Nevertheless, a parallel can be made between the current literature in public administration policy implementation and international development literature. In fact, the former is taken up with the concept of "new public management" (Struyk, 2007, p. 70) and the latter with the concept of "new aid management orthodoxy" (e.g., Hubbard, 2005). Both concepts focus heavily on participation, stakeholder involvement, public responsiveness and client/beneficiary-orientation (e.g., Struyk, 2007; Hubbard, 2005). Accordingly, these success factors, especially those derived from policy implementation projects and programs funded by international development agencies, could apply to international development projects in general (see Table 9 for a summary of the CSF resulting from those few studies). In an *ex post* evaluation of a technical assistance financial reforms project in Bangladesh funded by the government and the Department for International Development (DFID), Khan, Thornton, and Frazer (2003) have identified nine reasons⁶⁰ for its success. Similarly, in an evaluation of a technical assistance project (modernizing public financial management information systems) in Bosnia and Herzegovina, funded by the U.S. Agency for ID (USAID), Vickland and Nieuwenhuijs (2005) have outlined six CSF. Building on O'Toole (1986)'s classification of success factors, Struyk (2007) has proposed nine success factors in the literature, and looked across the implementation of 18 pilot program projects⁶¹ in Russia, during the transition, to identify associations between the factors and project success. Once again, these studies (most of them being case-studies) fall short to empirically analyze CSF, their interactions and their influences on project success dimensions.

Diallo and Thuillier (2005) have explored the perceptions of African National Project Coordinators regarding the relationship between both communication and trust factors and project success, and tested their influence on project success dimensions. They confirm that trust and communication between players are proxy variables. They advise that trust between the Task

⁶⁰ First, although these are not factors *per se*, they are normative reasons that can be instructive if we consider the factors as the root causes of the reasons. Second, we can derive factors from any kind of normative 'best practices' or 'lessons-learned' if they are stripped of their value-orientation (Struyk, 2007, p. 65).

⁶¹ The project topic areas include economic development, tariff setting infrastructure services (water, wastewater, and district heat), delivery of social services, design of payment methods for subsidies paid to families, public transportation, garbage removal, neighborhood redevelopment and more.

Team Leaders and the National Project Coordinators is the first most important CSF and team cohesion is the second one. Their research results also suggest that trust between the National Project Coordinator and its national supervisor (often a high-ranking civil servant or the minister himself) seems not to play a prominent role.

Ika, Diallo, and Thuillier (2010) have highlighted the relationship between PM efforts (the investment of the National Project Coordinator and his or her team in Project Management tools and techniques) and project success in the aid industry sector. Their results suggest that project success is not significantly affected by the level of project planning efforts; however, a significant correlation does exist between the use of monitoring and evaluation tools and project “profile”, an early indicator of the project’s long term impact⁶². Nevertheless, these studies only take into account the perspective of African National Project Coordinators.

The most comparable research study is the one by Khang and Moe (2008). Their 53-item questionnaire was answered by key stakeholders, i.e. project managers, team members, funding and implementing agencies, target beneficiaries, and the general public. More specifically, they suggest a conceptual framework of 19 success criteria and of 18 CSF. However, the originality of their contribution lies more in the definition of the criteria and CSF according to the project life cycle. The authors confirm the international development community consensus that most problems emerge in the project implementation phase. But they fail to find significant links between the CSF and success of each phase of the project life cycle. However, they have shown that the success of each phase has a carry-over effect over that of the subsequent phase and that consultation CSF prove to be the most influential on Project Management success and more important than the following competency CSF.

All these research studies are insightful but they do not analyze the influences of CSF on project success dimensions nor do they explore the perspective of a key player in international development: the World Bank.

⁶² Please note here that “profile” stands for a group of project success criteria that include conformity of the goods and services, national visibility of the project, project reputation with international development agencies, and probability of additional financing for the project (Diallo & Thuillier, 2004).

7. The conceptual framework of the study

The definition and operationalization of the variables and their interrelationships are discussed in this section. The hypothesized relationships between the model variables are represented in Figure 4. The core model is derived from our literature review and therefore the test of the framework is confirmatory.

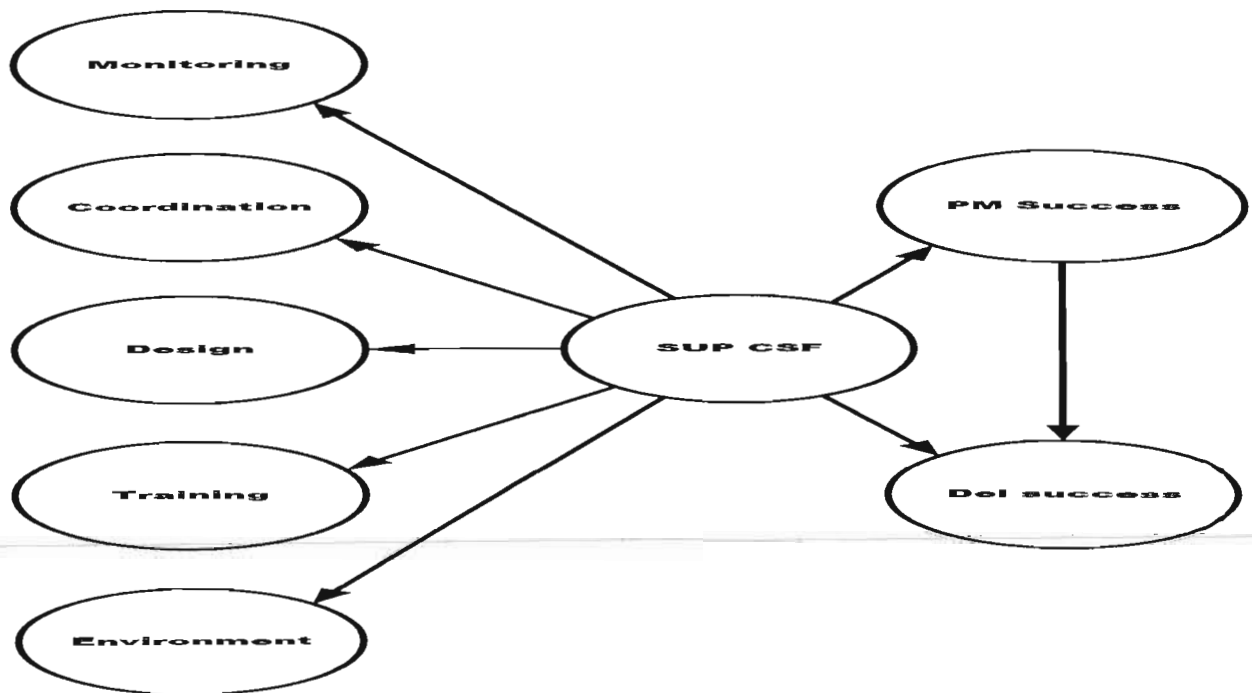


Figure 4: Hypothesized relations between the CSF variables and project success dimensions⁶³

Project success has been shown to be multidimensional in international development (Diallo & Thuillier, 2004). Using three project success dimensions, Diallo and Thuillier have found that

⁶³ The items may be defined using two measurement models: formative or reflective models. Here we have chosen the reflective one since we assume that the manifest or observed variables (not shown in the Figure 4 here) are a reflection of the latent constructs CSF, PM success and Del success. This is different from the formative models that are often used in multiple regression analysis for example.

project management success (*PM success*) is by far the most important dimension, followed by project 'profile'⁶⁴ and that project impact is rated in last position by the African National Project Coordinators. In this study, we measure project success with two success dimensions: PM success and deliverable success (*Del success* in Figure 4)⁶⁵. Ika, Diallo, and Thuillier (2010) have shown that in the perception of African National Project Coordinators there is a significant correlation between PM success and deliverable success (which is assessed by project 'profile' and 'impact'). Thus we propose:

Hypothesis 1. PM success significantly influences project deliverable success

7.1 The critical success factors variables

Monitoring, coordination, design, training and institutional environment are the CSF variables. In fact, the monitoring CSF is known in International Development Project Management (Rakodi, 1982; Morgan, 1983; Rondinelli, 1983; Honadle & Rosengard, 1983; Cracknell, 1988; Binnendijk, 2000; Canadian International Development Agency [CIDA], 2001, p. 20; Crawford & Bryce, 2003; Easterly, 2003, 2007; World Bank, 2004; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). It has been suggested that National Project Coordinators with their privileged coordination role are key players in project success (Analoui, 1989; Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Khang & Moe, 2008). Also, the International Development Project Management practitioners would agree that project design is a CSF (e.g., Khang & Moe, 2008; CIDA, 2001, p. 19; Smith, 1988; Tacconi & Tisdell, 1992; Hulme, 1995). A project can fail in spite of the quality of its design and implementation simply due to a poor institutional environment (e.g., Brinkerhoff, 1994; Bremer, 1984). The training factor has also been singled out in the literature (e.g., Taylor, 1995; Jacobs & McLaughlin, 1996; Kealey, Protheroe, MacDdonald, & Vulpe, 2005, p. 289).

⁶⁴ See footnote 61.

⁶⁵ As one of the main objectives of this study is to highlight the influence of the CSF on project success dimensions, we do not consider a single project success construct but instead two distinct project success dimensions. Moreover, the structural equation model with a single project success construct shows a poor fit (see section 8.3 Data analysis).

Table 9: Summary of the research on critical success factors for international development projects

Kwak (2002)	Khan, Thorton, and Frazer (2003)	Vickland and Nieuwenhuijs (2005)	Struyk (2007)	Khang and Moe (2008)	Diallo and Thuillier (2005)
Political (inconsistency, instability, war, revolution, import restriction)	Flexible project planning	Integrated solutions vs. "Best of breed"	Degree and consistency of local leadership	Clear understanding of project environment	Trust
Legal (changes in laws, currency conversion, lack of appropriate regulatory systems, role of local courts in arbitration)	Implementation approach	Big Bang vs. incremental implementation	Policy characteristics	Competencies of designers, planners and, team members	Communication
Cultural (differing socio-cultural backgrounds and thought process of actors)	Awareness and sense of urgency for change	Strong project management	Availability of resources	Effective consultations with stakeholders	
Technical (use of technology and standards incompatible with project)	Publication of success stories	Extensive training	Number of implementing actors	Adequate resources	
Managerial/organizational (bad project management, lack of appropriate processes and resources)	Creation of a powerful group of "champions" of change	Use of the appropriate individuals from each functional area	Attitude of implementing personnel	Continuing support of stakeholders	
Economical (changes in economic conditions, competition, regulatory changes)	Networking and team building	Senior manager's understanding of project	Alignment of clients	Commitment to goals and objectives	

Environmental (pollution - noise, air, water, visual, unsustainable use of natural resources)	Anchoring changes in the organization's culture	Top-down implementation approach	Learning opportunity among implementers and between projects	Compatible rules and procedures for project management	
Social (ethnic hostility, religious fragmentation, security of stakeholders, resistance of beneficiaries to new social values)	Project management structure		Past experience of implementers	Clear policies by donors and recipients to support sustainability	
Corruption (political participation in investment decision making, lack of regulatory institutions)	Selecting the right project team		Local environment	Adequate local capacities	
Physical (uncontrollable circumstances -natural disasters, wars, coups, acts of terrorism)				Strong local ownership of the project	

Furthermore, empirical studies show that the CSF are generally highly correlated in International Development Project Management (see Diallo & Thuillier, 2005; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). World Bank project supervision has been shown to improve project implementation and project success and, as such, is considered as a generic project success factor (e.g., Kilby, 2000; Chauvet, Collier, & Fuster, 2007; Chauvet, Collier, & Duponchel, 2010). Also, CSF may be of different interrelated types: related to the project; to the project manager and team; to the organization; and to the external environment (Belassi & Tukel, 1996). Thus, we can assume that a *higher level or second-order* CSF latent or construct variable, say Supervision CSF that captures the overall, broader, more generic, and abstract success factor that project supervision represents (hereafter labelled SUP CSF)⁶⁶, does exist and is accountable for the preceding five *first-order* factors altogether i.e. the monitoring, coordination, design, training and institutional environment CSF (e.g. Byrne, 2001; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002). In fact the first four CSF are related to the project supervisor, the project coordinator and the project team members (i.e. to project supervision) and the last one is somewhat outside the control of the project supervisor (i.e. to external environment) even though the project supervisor has to cope with it. It is hypothesized therefore, that the SUP CSF factor positively affects Project Management success as well as deliverable success.

Hypothesis 2a. The CSF are correlated and there exists a higher-level CSF that captures overall project supervision (SUP CSF).

Hypothesis 2b. Project management success is positively affected by SUP CSF.

Hypothesis 2c. Project deliverable success is significantly affected by SUP CSF.

7.2 Non-PM but project-related variables

Experience shows that in International Development Project Management, strategic or large projects are supervised by senior project managers or supervisors. The empirical literature has

⁶⁶ The first-order five CSF are assumed to be a reflection of the second-order latent CSF construct that captures the overall project supervision (SUP CSF). Hence, the paths are from SUP CSF to the five CSF.

shown some evidence of the influence of non-Project Management but *project*-related variables such as project size on project success (Mubila, Lufumpa, & Kayizzi-Mugerwa, 2000). Yet their influence on CSF is not analyzed, which is surprising because CSF should reflect the project-related variables influences. It can be concluded that the interactions of the CSF with other non-PM but project-related factors and their influence on the various dimensions of project success have not been studied in-depth. As a consequence, non-Project Management but project-related variables such as project duration, project budget and the Task Team Leader's experience at the World Bank, were assumed to influence CSF and as a result, project success dimensions.

Hypothesis 3a. Project duration influences CSF.

Hypothesis 3b. Project budget influences CSF.

Hypothesis 3c. Task Team Leader's experience at the position influences CSF.

As the core model is derived from the literature review, the test of this part of the framework is confirmatory. However, the last three hypotheses are exploratory statements since only few studies analyzed non-PM but project-related variables influences on CSF. There are indications that the non-Project Management but project-related variables might influence CSF but in International Development Project Management the analysis of their effect on CSF has not been done in detail yet.

8. Methodology

8.1 Research design and data collection

The survey is based on a sample of convenience. The target population is the World Bank project supervisors but only a list of 1,421 World Bank Task Team Leaders, including respondents who were strictly project supervisors, was available at the time of the study. Data collection results in a sample of 178 World Bank projects. A detailed questionnaire, which was designed to measure the influence of CSF, was distributed to the World Bank Task Team Leaders. Due to their

geographic dispersion and their mobility, and considering the fact that project supervisors may supervise many projects simultaneously, each respondent was asked to fill out a website questionnaire (Dillman, 2000; Porter & Whitcomb, 2007) gathering data on a project that is completed or nearly completed. The perception vs. reality debate, particularly in project success research, is one of utmost importance (Kleinschmidt & Cooper, 1995). This is acknowledged in the following assertion of Likert and Likert (1976, p.165 as cited in Linberg, 1999):

“People act on the basis of what they perceive the situation to be, whether the perceptions are accurate or grossly inaccurate. Since behaviour is based on perceptions, the existence of each of them is a fact to be considered. Similarly, the frustrations, attitudes, loyalties, and hostilities felt by each member and the information and misinformation possessed by each particular course of action under consideration.”

This exposes authors to a methodological dilemma: they must choose between studies of self-perceptions (Uhl-Bien & Graen, 1998; Linberg, 1999; Nah, Zuckweiler, & Lau, 2003; Schmid & Adams, 2008; and Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009, 2010 for the particular case of international development projects) and the perceptions of others, which are also biased although not with the same bias (e.g., Fowler & Walsh, 1998; Keil, Tiwana, & Bush, 2002; Gareth & Martin, 2003; and Khang & Moe, 2008 for the particular case of international development projects). Perceptions are indeed, by their very nature, ontological, biased, and idiosyncratic (Liu & Walker, 1998).

In this research, the first alternative (self-report measures) is considered. If the validity of such research designs has been subject to an unresolved methodological debate, common method variance seems to be less problematic in organizational research (Crampton & Vagner, 1994). And it seems specifically less problematic for disciplines that deal with relatively concrete targets and products and services, such as information systems and marketing (Malhotra, Kim, & Patil, 2006). We contend that Project Management is no exception. However, some important precautions have been taken to reduce the self-perception bias and common method variance. The overall assessment of project success must be made on a separate page of the Web questionnaire.

Only the respondents who skim through the entire questionnaire before answering will know about the subsequent success items that are available on different pages.

In a three-week period, three electronic reminders (follow-ups)⁶⁷ were sent to increase the response rate and proven tactics such as an accompanying personalized letter, source credibility, and the day of the week the letter was sent were used (Heerwegh, 2005; Porter & Whitcomb, 2007).

The questionnaire included 48 single items (7 for success criteria and 41 for success factors) and some quantitative information about each project. The success criteria items come from different sources: country relevance and beneficiary relevance (OECD, 2002; Khang & Moe, 2008), efficiency/time, efficiency/cost, effectiveness/objectives, and impact (Diallo & Thuillier, 2005) and sustainability (OECD, 2002). The CSF come either from research works or from the help of some experienced project supervisors. Monitoring (Pinto & Slevin, 1988; CIDA, 1999); coordination (Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Khang & Moe, 2008); design (Pinto & Slevin, 1988; CIDA, 1999); training (Pinto & Slevin, 1988), and institutional environment (Bremer, 1984; Brinkeroff, 1994).

The final variables in the questionnaire relevant for this study are listed in Table 10 and Table 13: Project Management success and deliverable success (Table 10); monitoring, coordination, design, training and institutional environment CSF (Table Table 15 13); and three non-PM but project-related interval (continuous) variables (project duration, budget, and Task Team Leader's work experience at the World Bank, Table 10). Each item was assessed on a 7-point Likert scale from *strongly disagree* to *strongly agree*. Due to their exploratory nature all the three non-Project Management but project-related variables were measured with single items. All other constructs were measured with multiple items and were therefore tested with Cronbach's Alpha for scale reliability and with factor analysis for unidimensionality. All scales achieve a Cronbach's Alpha > 0.7 and principal component factor analysis communalities of > 0.55. The observed variables

⁶⁷ The two first invitations were sent on Mondays, March 3 and 17, 2008, the third, on Wednesday, March 26 (Faught, Whitten, & Green, 2004 suggest Wednesday as the ideal day), and the last, on Tuesday, April 1, 2008.

were not significantly skewed or highly kurtotic but they show an often negative skewness and an often positive kurtosis, suggesting a moderated departure from normality. The reverse and logarithmic transformations did not increase normality. Using SPSS descriptive, some outliers such as $|Z| > 2$ have been detected. However as they seem apparently connected to the rest of the cases, they were considered a legitimate part of the sample (Tabachnick & Fidell, 2001, p. 71). Using SPSS regression and Mahalanobis distance, no multivariate outliers have been detected ($p < 0.001$).

The assumptions of multivariate normality, linearity, multicollinearity and singularity were also evaluated through Analysis of Moment Structures (AMOS). Since the latter program converges, we assume that the covariance matrix was nonsingular. For this study and the final fitted model, there are 178 participants and 20 observed success variables so the ratio of cases to observed variables is about 9:1. There are about 3% to 7% missing values for success criteria items and 10% to 15% for CSF. The fact that the AMOS program generates no '*Heywood case*' (i.e. rogue estimates such as nonsignificant, negative or null error variances or regression weights above 1) confirms that outliers, normality, linearity, missing values do not pose any significant problem (Dillon, Kumar, & Mullani, 1987; Anderson & Gerbing, 1984; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002, p. 89).

8.2 Response rate and sample characteristics

The data collection effort achieved an overall theoretical response rate of 12.5%⁶⁸, resulting in a final sample size of 178 projects.

As not all Task Team Leaders are project supervisors, as about 50% of participating Task Team Leaders sent us an email, as it was requested that they be familiar with the full life cycle of projects, as they are often travelling for work, as they are bombarded with questionnaires

⁶⁸ Actually, this rather modest response rate is of the same magnitude as the response rates other researchers obtained under similar mailing conditions (see for example, Au & Tse, 2001; Bellizi & Hasty, 2002; Diallo & Thuillier, 2004, 2005).

(sometimes two to three per month), as confidentiality posed some problems, and as email invitation was filtered or blocked for security reasons or even treated as a spam (see Faught, Whitten, & Green, 2004; Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2004; Porter & Whitcomb, 2007; Manfreda, Bosnjak, Berzelak, Haas, & Vehovar, 2008), we strongly believe the real response rate to be near 30 %. There seems to be no coverage bias and the homogeneity of respondents enhances the validity and reliability of the measures results.

The sample is fairly balanced concerning the different project sectors and provides a fairly representative cross-sectoral distribution of projects funded by the World Bank (see Table 11). Around 25% of the projects in the sample are from the social development, reform and governance sectors. The agriculture, water, electricity and sanitization sectors account for another 25%. Around 20% of the projects are from the education, health, nutrition and population sectors. The transport and environment sectors account for another 20%.

All projects in the sample are either completed or under ongoing implementation with a 4-year mean and 2-year standard deviation. Their average cost is around 88 million US dollars for all donors and 75 million US dollars for the World Bank. About the respondents in the sample, 3/4 are men.

There are five permanent employees for one contractual. Around 40% are economists. Around 30% are engineers. Other academic backgrounds including business administration and humanities and social sciences account for another 30%. On average, they are 49-years old and they have held their position for 7 years. Table 12 summarizes the descriptive characteristics of the Task Team Leaders.

Table 10: Operationalization of the project success constructs and the non-PM but project-related variables

Construct	Scale Cronbach α	Measures
Success criteria		<i>Project was completed on time (efficiency/time)</i>
PM success	$\alpha = .73$	Project met its objectives (effectiveness /objectives)
		Project budget was well managed (efficiency/cost)
Deliverable success	$\alpha = .88$	Project objectives are suited to country needs (relevance country)
		Project objectives are suited to beneficiaries' needs (relevance beneficiaries)
		Project built institutional capacity within the country (impact)
		<i>Project results will continue after the project ends (sustainability)</i>
Non-PM but project-related variables		
Project duration		End date minus Start date
Project budget		Amount of initial financing
TTL's work experience		Longevity to the position

Items in italics have been dropped in the final fitted model

All the projects in this study are international development projects funded by the World Bank. They are similar in terms of finality, objectives, processes, and guidelines. Roughly 17% of the projects were considered more or less a failure by their supervisors, which is possibly below the *real* failure rate for international development projects at the World Bank⁶⁹. Although this may suggest a non-respondent bias, tests for potential links between project success and other key variables, as well as time to respond to the questionnaire, do not demonstrate any significance.

⁶⁹ This is actually better than the 12 % rate that Diallo and Thuillier (2004, 2005) came up with in their study. Khang and Moe (2008) didn't reveal the perceived failure rate in theirs.

Table 11: Distribution of project sectors

Project Sector	Frequency	Frequency percent	in
Education	18	12.2	
Energy	4	2.7	
Environment	17	11.6	
Mines	1	.7	
Transport	14	9.5	
Agriculture	21	14.3	
Urban Development	4	2.7	
Water, Electricity and Sewage	15	10.2	
Social Development	11	7.5	
Reform and Governance	27	18.4	
Health, Nutrition and Population	14	9.5	
Communication and Telecom	1	.7	
Total	147	100%	

8.3 Data analysis

A four-step data analysis was performed. An exploratory factor analysis (principal components) was first applied through SPSS 18 to test the multidimensionality of the 41 item-CSF scale. A confirmatory factor analysis was performed next, through AMOS 18, for the measurement models (the resulting 23 item-CSF scale, the three item-PM success scale, and the four item-deliverable success scale). Then, the non-Project Management but project-related variables of our model were identified using an exploratory correlation analysis. Out of an initial list of three interval (continuous) variables, duration, budget, experience, only the latter two have been found to significantly affect the CSF. The model was finally tested using structural equation modeling (SEM) through AMOS 18, first without, and lastly with, the non-Project Management but project related variables.

Table 12: Distribution of project supervisors (Task Team Leaders)

Variables	Frequencies or means
Gender (N = 152)	Male : 113 (75%) Female : 39 (25%)
Age (N = 144)	49 years
TTL experience (N =146)	7.2 years
Professional Status (N = 152)	Permanent : 128 (85%) Contractual : 24 (15%)
Level of education (N= 148)	Master : 88 (60%) PhD: 60 (40%)
<i>Academic background</i> (N = 145)	
Economics	41%
Social Sciences and Humanities	10 %
Business administration / Commerce	11 %
Education sciences	3 %
Law	2 %
Health Sciences	4 %
Engineering and Natural Sciences	29 %

SEM is a statistical method for measuring simultaneous hypothesized causal relationships between multiple latent and observed variables⁷⁰ (Bollen, 1989; Byrne, 2001; Tabachnick & Fidell, 2001; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Shah & Goldstein, 2006). For the model estimation, AMOS 17 and the full information maximum likelihood (FIML) were used (see Anderson, 1957; Arbuckle, 1996; Marsh, 1998; Byrne, 2001; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002, p. 76 & 87; Shah & Goldstein, 2006; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

‘Of primary interest in structural equation is the extent to which an hypothesized model “fits” or, in other words, adequately describes the sample data’ (Byrne, 2001, p. 75). In other words, ‘...the model fit compares theory to reality as represented by the data’ (Hair, Black, Babin, Anderson, &

⁷⁰ As such, Structural Equation Modeling (SEM) has been used to gain insight into the complex interactions between the CSF and project success dimensions. In fact the alternative multiple regression analysis requires only one dependent variable at a time and low correlations between the CSF, which is not often the case in Project Management research (e.g., Ika, Diallo, & Thuillier, 2009).

Tatham, 2006, p. 745). Assessing the fit of a model is one of the more complicate aspects of SEM (Bagozzi & Yi, 1988; Byrne, 2001; Tabachnick & Fidell, 2001; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Shah & Goldstein, 2006).

The most popular index has been the chi-square statistic (Bollen, 1989; Byrne, 2001, p. 79). It tests the null hypothesis that the discrepancy between the restrictive estimated covariance matrix and the unrestrictive sample covariance matrix is zero (Bollen, 1989; Byrne, 2001, p. 79). But it is dependent on the sample size and distribution and is inherently biased to reject any good model when the sample size is large (Bollen, 1989).

As a consequence, no single index offers sufficient evidence to accept a good model or reject a poor model. In light of these limitations and the ongoing debate over superiority or even appropriateness of one index over another, an ever-increasing number of fit indices have been developed (Bagozzi & Yi, 1988; Bollen, 1989; Tabachnick & Fidell, 2001; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Shah & Goldstein, 2006).

Furthermore, there is no consistent cut-offs criteria for any single index that can be used in all instances (Marsh, Balla, & Donald, 1988). 'Until definitive fit indices are developed, researchers should report multiple measures of fit so reviewers and readers have the opportunity to evaluate the underlying fit of the data to the model from multiple perspectives' (Shah & Goldstein, 2006, p.160). In line with this latter recommendation, the following criteria and cut-offs have to be reported or satisfied to accept the model.

For absolute measures of fit (which indicate the degree to which the hypothesized model reproduces the sample data), we report the chi-square statistic (CMIN; and its statistical significance, $p > 0.05$) and the root mean square error of approximation (RMSEA; Steiger & Lind, 1980 as cited in Bollen, 1989; Browne & Cudeck, 1993). The RMSEA estimates how well the fitted model approximates, per degree of freedom, the population covariance matrix. Values of RMSEA as high as 0.08 and if possible less than 0.05 are acceptable; values larger than .10 are indicative of poor-fitting models (Browne & Cudeck, 1993). Hu & Bentler (1999) have found

that in small samples the RMSEA tends to overreject good models, i.e., RMSEA values tend to be too large.

For incremental fit indices (which compare the model under study to some standard), we report the normed fit index (NFI, Bentler & Bonett, 1980) and the comparative fit index (CFI, Bentler, 1990). In fact, NFI has been the practical criterion of choice until addressing evidence that the NFI has shown a tendency to underestimate fit in small samples, Bentler (1990) have suggested to take into account the sample size and thus proposed CFI. Both the NFI and CFI assess the relative lack of fit between a target model and a baseline model in which all of the observed variables are uncorrelated by comparing their respective chi-square values (Bentler, 1990). Models with CFI below the 0.85 should be rejected (Bentler & Bonett, 1980). Values close to 0.90 are indicative of good fit (Bentler, 1990).

For parsimony fit indices (which relate model fit to model complexity, i.e. the number of estimated parameters in the model), we report the normed chi-square statistic (CMIN/DF, Wheaton et al., 1977). CMIN/DF is informative because it accounts for model size. Values less than 1 may indicate over-fit and higher values (above 3 to 5) may indicate an under-parametized model (Jöreskog, 1969; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002). Finally, in order to compare the initial and the final model, the Akaike information criterion, AIC (Akaike, 1987) and the expected cross-validation index, ECVI (Browne & Cudeck, 1989) have been used, smaller values of which representing a better fit of the models (Hu & Bentler, 1995; Browne & Cudeck, 1989).

9. Results

9.1 Exploratory factor analysis (Principal components)

The exploratory principal component factor analysis of the success factors scale, specifying ten, nine, eight, seven, or six components yielded some components with one or two success factors and a component structure that was not clean. "Interpretation of factors defined by only one or two variables is hazardous, however, under even the most exploratory factor analysis"

(Tabachnick and Fidell, 2001, p. 623). Hence, five components accounting for 64% of the variance were extracted.

When extracted using Principal Component Analysis and rotated to simple structure using a Varimax rotation, five “clean” components (CSF) corresponding to monitoring, coordination, design, training, and institutional environment were apparent from the matrix of loadings. In order to avoid confounded measures of the CSF construct, we retained only success factor questions with a fair loading of .45 or higher (20% of overlapping variance) and a cross-loading of less than .35 on other included components or CSFs to begin with (Tabachnick and Fidell, 2001, p. 625).

As a result, 18 success factor questions out of 41 did not load on any of the five CSF, as they showed undesired cross-loadings on other components (CSF) and were removed from the data set. Therefore, we retained loadings in excess of .55 (30% overlapping variance), as this latter rule of thumb is considered very good and we could interpret the components with this latter cutoff but not with the former (Tabachnick and Fidell, 2001, p. 625). With the cutoff of .55, no cross-loading was apparent in the final factor structure. “Choice of the cutoff for size of loading to be interpreted is a matter of researcher preference” (Tabachnick and Fidell, 2001, p. 625).

It should be noted though, that the theoretical assumptions embedded in the model may have been affected by the number of success factor questions removed following our stringent rules of thumb. However, this procedure was deemed necessary to establish evidence for convergent and discriminant validity of the CSF measurement model. Finally, the principal component factor analysis generates a 23-item CSF that is shown in Table 13.

Table 13: Factor analysis of the critical success factors (CSF) and their Cronbach alpha and their common variance share.

Items	Principal Components (CSF)				
	1	2	3	4	5
1. Monitoring CSF ($\alpha = .90$; var: 18%)					
Project team respected financial accounting policies	.789				
Project team controlled contracting processes	.756				
Resource utilization was appropriate	.753				
Project team anticipated project challenges	.730				
Project team responded quickly to problems	.700				
2. Coordination CSF ($\alpha = .83$; var: 13%)					
NPC ⁷¹ showed leadership	.795				
NPC had the appropriate interpersonal skills	.767				
NPC had the required knowledge for the project	.735				
<i>NPC remained the same throughout the project</i>	.657				
Good communication between NPC and Agency	.648				
3. Design CSF ($\alpha = .86$; var: 12%)					
Project was well designed		.774			
Objectives based on understanding of local context		.765			
<i>Risk identification was done well</i>		.711			
<i>Design was innovative</i>		.686			
Project stakeholders agreed on strategic issues		.591			
4. Training CSF ($\alpha = .84$; var: 11%)					
Project team received appropriate PM training					.790
Project team received appropriate training in contracting				.781	
The design included training				.747	
<i>Project team received appropriate tech training</i>				.724	
5. Institutional environment ($\alpha = .75$; var: 10%)					
<i>Project did not require political activity in the country</i>					.729
<i>Institutional frameworks were favourable</i>					.664
<i>Other donors wanted the project to succeed</i>					.658
<i>Favourable political, eco, social, and cultural conditions</i>					.628

N= 178. Kaiser –Meyer-Olkin (KMO) = .913; Orthogonal rotation: VARIMAX; 64% of the common variance; Variables that were dropped in the final fitted models are in italics but Cronbach alphas are for the initial CSF items.

⁷¹ NPC (national project coordinator)

9.2 Confirmatory factor analysis of the critical success factors scale, the Project Management success scale and the deliverable success scale

The confirmatory factor analysis hypothesizes a five-factor and a 23-item structure for the critical success factors, a three-item PM success measurement scale, and a four-item deliverable success measurement scale. While the 23-item CSF scale and the three-item Project Management success scale show good fit, the four-item deliverable success scale shows a lack of fit to data. Hence, we decided to drop the instable, last and fourth item of the deliverable success scale (*sustainability*). Consequently all the three measurement models (the 23-item CSF, the 3-item Project Management success and the 3-item Del success) show good fit to data (see the results of the confirmatory factor analysis in Table 14).

Table 14: Fit statistics for the measurement instruments

Models	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSEA	AIC	ECVI
23-item CSF	1.87	.91	.82	.070	567.83	3.21
3-item PM success	2.60	.96	.94	.095	19.79	.11
3-item Del success	2.55	.99	.99	.094	19.10	.11
Critical values (close to)	2	.90	.90	< .10	The smallest	The smallest

9.3 Correlation analysis among the critical success factors and between the critical success factors and the three non-Project Management but project related variables

The analysis of the bivariate relations using the correlation matrix (Table 15) reveals that average correlations among the CSF are positive but not very low; and some of them reaching .50 or .60⁷². This might suggest the existence of a second-order latent CSF construct or variable that is accountable for the five CSF, which is theoretically possible since supervision CSF is a multidimensional, abstract and complex construct (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002, pp. 163-184 and Byrne, 2001, pp. 120-141). Using the Belassi and Tukul (1996)'s framework of groups of CSF and considering that World Bank project supervision is a generic

⁷² Once again this is one of the main reasons why we have turned in this study to Structural Equation Modeling (SEM) instead of multiple regression analysis.

CSF, we labelled this second-order CSF construct: Project Management related CSF that captures the overall project supervision (hereafter labelled SUP CSF).

Table 15 : Correlation matrix

CSF Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Monitoring	1.00							
2. Coordination	.55**	1.00						
3. Design	.62**	.50**	1.00**					
4. Training	.54**	.38**	.43**	1.00				
5. Environment	.42**	.49**	.49**	.28**	1.00			
6. Duration	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	1.00		
7. Budget	n.s.	n.s.	.04**	n.s.	.03**	n.s.	1.00	
8. Experience	n.s.	.03**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	1.00

**p < .05

Table 15 also provides the correlations between the three non-PM but project-related variables and the five CSF. Project duration does not show any significant correlation with any of the CSF. Project budget is significantly correlated with both the design and the environment CSF and TTL's experience is significantly correlated with the coordination CSF.

9.4 Structural equation modeling (SEM)

In this fourth and final step of the data analysis, the interactions of the model variables including the second-order CSF (SUP CSF) were estimated simultaneously. Similarly to the works of Dvir and Lechler (2004), we started the SEM /AMOS analysis with the confirmatory part of the model only, e.g. the project non-PM but project-related variables were not included in the estimation (see Figure 4). The initial hypothesized model *without* the control variables, budget and experience, is a complex one with 29 observed variables (23 for CSF, 3 for PM success, and 3 for Del success). Admittedly, there is some degree of misfit in the initial 29-item model without the two control variables, budget and experience, despite the acceptable value of the RMSEA and the CMIN/DF. Besides, the PM success, the environment CSF and the coordination CSF showed poor composite reliability (.55-.65 < .7) (Jöreskog, 1971). We then decided to drop the following nine instable items: the first PM success item (*time*), the fourth coordination CSF item (*NPC remained the same throughout the project*), the third and the fourth design CSF items (*risk*

identification; innovative design), the last training CSF item (*technical training*) and all the institutional environment CSF four items (see items in italics in Table 13). This yields a final fitted 20-item model without the control variables, budget and experience (15 for CSF, 2 for PM success, 3 for Del success).

Then, based on the results of the correlation analysis between the non-Project Management but project-related and the CSF variables, we introduced the non-Project Management but project-related variables, budget and experience, into the model. According to the pattern of those correlations (Table 15) the paths from the experience variable was added to the confirmatory model. Paths from the budget variable were added to both the design and environment CSF (see Figure 5).

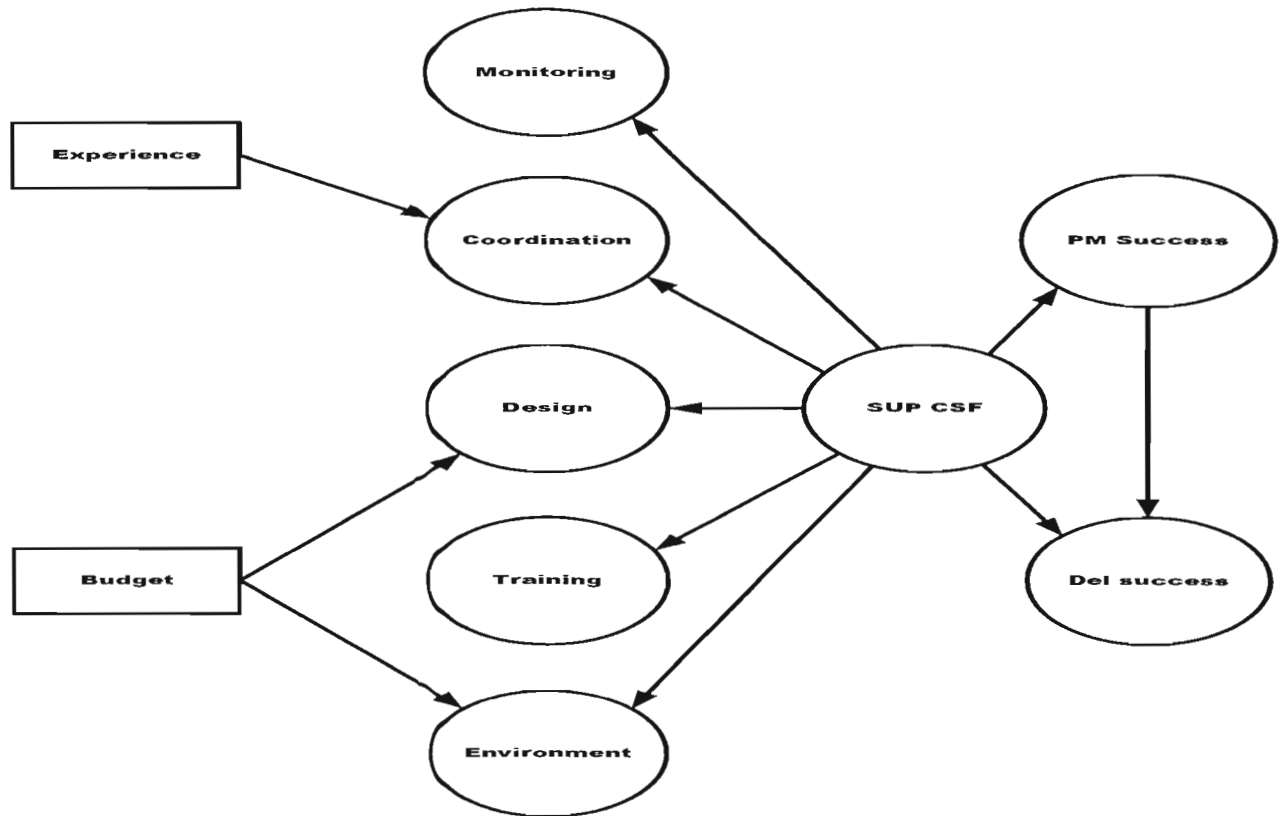


Figure 5: Hypothesized relations between the CSF variables (including the two control variables) and project success dimensions

The resulting final model with the control variables, budget and experience, is still a complex one with 22 observed variables (15 for CSF, 2 for PM success, 3 for Del success, 2 non- Project Management but *project* related control variables).

Table 16 compares the fit statistics of the initial 29-item model without the non- Project Management but project related control variables, the 20-item fitted model without the non- Project Management but project related control variables, and the final 22-item fitted model with the two non- Project Management but project related (control) variables, budget and experience (see Figure 6).

Table 16 : Fit statistics of the structural equation models

Models	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSEA	AIC	ECVI
29-item model <i>without</i> control variables	2.02	.87	.78	.076	935.18	5.28
20-item fitted model <i>without</i> control variables model	2.30	.91	.85	.086	509.13	2.88
22-item fitted model <i>witht</i> control variables	2.10	.90	.84	.079	569.64	3.22
Critical values (close to)	2	.90	.90	< .10	The smallest	The smallest

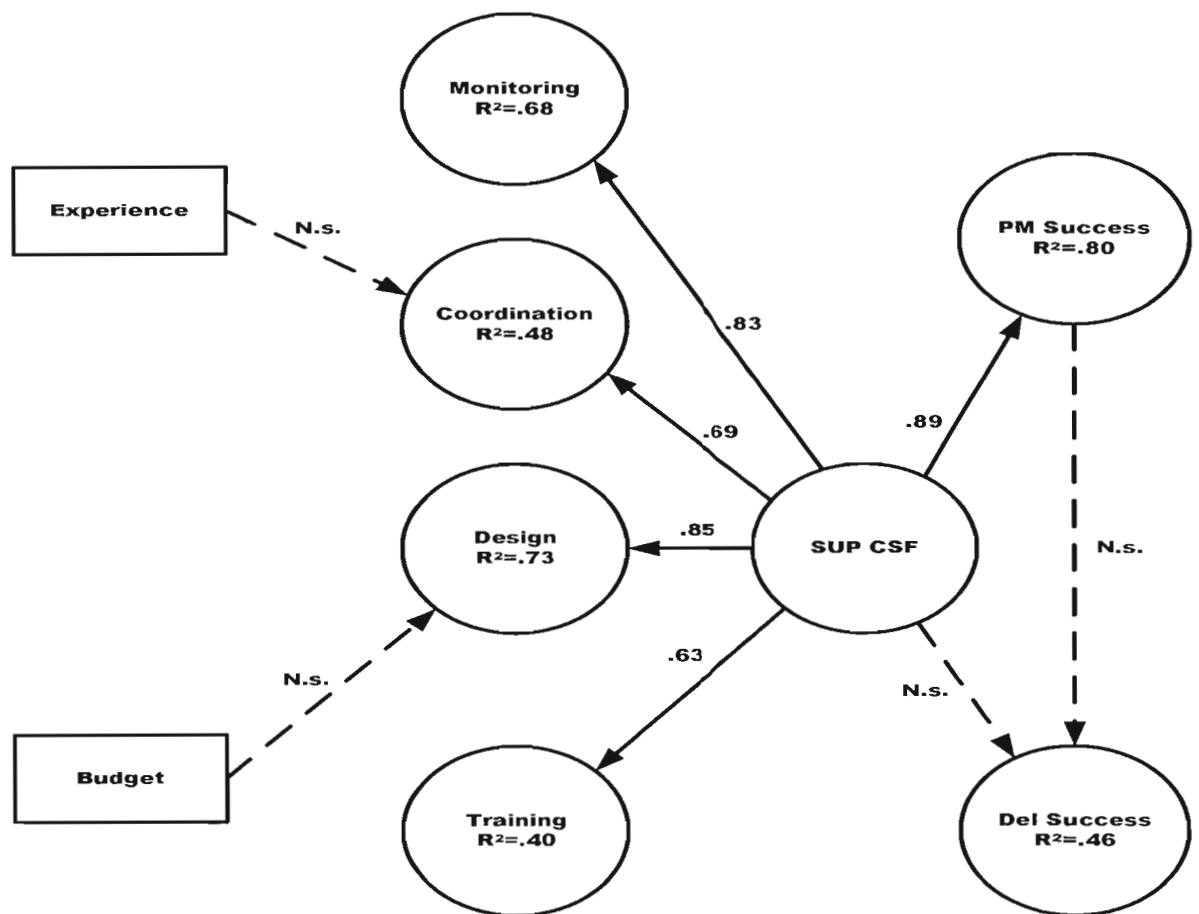


Figure 6: Results of the 22-item structural equation model. Fit statistics: CMIN = 423. 643; DF =202, $p < .000$; CMIN/DF = 2.10; CFI = .90; RMSEA =.079; NFI = .84.

Except for the chi-square index, all test criteria are met in assessing the model fit. Since all other tests achieve the required fit criteria, the final structural equation model should be accepted. Composite reliability above .7 (Jöreskog, 1971); average variance extracted above .50 (Fornell & Larker, 1981); and the fact that all the success items were significant ($T = 1.96$) with all success items' standard regression weights above .6; converge to show construct validity (Bagozzi & Yi, 1988; Shah & Goldstein, 2006). Table 17 presents the results of the composite reliability and the average extracted variance.

Table 17: Construct reliability and average extracted variance

Constructs	Jöreskog's $\rho\hat{\theta}$	Fornell and Larker's average variance extracted
PM success	.69	.53
Del success	.83	.62
SUP CSF	.77	.47
Monitoring	.87	.57
Coordination	.85	.58
Design	.77	.53
Training	.81	.59

The results for the hypotheses are shown in Table 18.

Table 18: Hypotheses testing results

Hypotheses	Result
H1 PM success significantly influences project deliverable success	Not supported
H2a CSF are correlated and there exists a 2 nd order CSF	Supported
H2b PM success is positively affected by SUP CSF	Supported
H2c Deliverable success is significantly affected by SUP CSF	Not supported
H3a Project duration influences CSF	Not supported
H3b Project budget influences CSF	Not supported
H3c TTL experience at the position influences CSF	Not supported

Hypothesis H1 is not supported since the path between PM success and deliverable success is not significant. The positive correlations between the CSF and the fact that some correlations are about .60 fully support H2a and as such the existence of a second-order latent PM related CSF that captures the overall project supervision (SUP CSF). The strong positive influence of SUP CSF on PM success fully supports H2b. As the path coefficient between SUP CSF and deliverable success is not significant, H2c is not supported. The exploratory hypotheses H3a, H3b and H3c, proposing effects of non-PM but project-related variables on the four CSF are not supported as their path coefficients are not significant in the SEM /AMOS model, which takes simultaneously into account the interactions of all variables.

10. Discussion and conclusion

The first objective of this study was to provide an in-depth empirical investigation of CSF and analyze how a set of World Bank projects' CSF are interrelated. The second objective was to investigate their influences on two different dimensions of project success (project management success and deliverable success). The third and last objective of this research was to estimate the influence of non-PM but project-related variables on CSF.

The results of the survey and of the exploratory (principal component) factor analysis in particular provide support for the proposition that the concept of critical success factors (CSF) for World Bank projects is a multidimensional one. We find support for a set of five CSF for World Bank projects: monitoring, coordination (national), design, training, and institutional environment. In fact the monitoring CSF is known in International Development Project Management (IDPM). Coordination is a determinant of project success, as national project coordinators with their privileged role, primordial competence and communicational ability do carry out projects in developing countries. Also, the project supervisors would agree that ineffective design would lead to project failure. A project could fail in spite of the quality of its design and implementation simply due to a poor institutional environment. Training has also been recognized as a CSF for international development projects. The five CSF seem to be well known, notably in the standard Project Management literature. In fact, if design, training, monitoring and environment are well documented, coordination would refer to the leadership of the project manager, a CSF that is also well documented. As such, this study, which offers insights into the relationship between these CSF and project success in the specific international development industry sector, contributes to the standard Project Management literature.

Altogether, the five CSF attest to the importance of World Bank project supervision, which is a combination of design, high-level monitoring through assessment of project reports from national project coordinators, assistance to national project coordinators, and a way in which the World Bank attempts to combat International Development Project Management problems, such as poor project design, imperfect plans, delays, cost overruns, coordination failure, scope changes, poor institutional environment in developing countries, etc (Kilby, 2000; Khang & Moe, 2008; Ahsan

& Gunawan, 2010). Since World Bank project supervision is a generic project CSF in International Development Project Management (Kilby, 2000; Chauvet, Collier, Fuster, 2007; Chauvet, Collier, Duponchel, 2010), the very way project sponsorship is a generic CSF (Bryde, 2008) in Project Management literature, the five CSF lead to the supervision CSF and thus contribute to the generic project CSF literature.

What are the critical success factors for World Bank projects and what is their relationship to project success? The answer to this question is a matter of perspective. The set of CSF would be different should we study the point of view of project managers instead of that of project supervisors. In fact, the five CSF are the ones that make sense to the project supervisors who have a specific perspective regarding World Bank projects.

Clearly, they have to examine the project design in detail and pay attention to both the institutional environment of the project and the training given to project teams on World Bank procedures or guidelines. In contrast to project design, which is certainly under the control of project supervisors, project implementation and monitoring is undertaken by project teams led by national project coordinators.

Hence, project supervisors only appreciate project coordination, *but at a high-level*, and supervise monitoring through assessment of project reports from national project coordinators. Consequently, the five CSF are specifically high-level CSF that apply more to the supervision level and less to the implementation level. Therefore, they are different from the CSF of Khang & Moe (2008), the only list available from prior work on international development projects.

The most important results of this study are the interactions between the CSF and their influences on project success dimensions. Only by investigating the CSF separately using structural equation modeling (SEM) instead of multiple regression analysis (see Ika, Diallo, & Thuillier, 2009) can we gain insight into the complex relationships among them and explore a CSF phenomenon that would be otherwise unobservable. There exists in fact a second-order latent PM related CSF variable that captures the overall project supervision (SUP CSF). The strong, significant and

positive standardized regression weights (t) between SUP CSF and each of the four CSF, monitoring ($t = .83$), coordination (.69), design (.85) and training (.63) are worth mentioning.

However the Task Team Leaders do not weight equally their perceptions on the CSF. The hierarchy of the CSF in their perspective confirms the high importance of project design (squared multiple correlation, $R^2 = .73$), and project monitoring ($R^2 = .68$). This is consistent with previous results using the multiple regression analysis (see Ika, Diallo, & Thuillier, 2009). In line with the orthodoxy of International Development Project Management, the emphasis on results-based management and its accountability-for-results principle, and the strong procedures or guidelines orientation in International Development Project Management, this research result is consistent with practice and theory (see Binnendijk, 2000; Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Khang & Moe, 2008; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009, 2010). Given the very particular context of World Bank projects where World Bank project supervisors *only* design and supervise (and provide support to) the national project coordinators, who are the “true” project managers, through high-level monitoring and advising, it is no surprise that for the former, design and monitoring are most important. Although the World Bank project supervisors acknowledge the importance of coordination, training, and institutional environment – especially in the cases of instability, post-disaster or post-conflict (Chauvet, Collier, & Duponchel, 2010) – these are not that much under their control. However, design and monitoring surely are. Again, World Bank project supervisors usually design projects, but they do not implement them. The national project coordinators do. The latter are truly the eyes of the former in the developing countries. It is through high-level monitoring and by advising the latter that the former may influence the coordination or implementation of their projects.

The clearly differing influences of the CSF on the two project success variables indicate the importance of differentiating between these two success dimensions. While the CSF altogether and particularly the SUP CSF affects significantly, positively and strongly PM success ($t = .89$; $R^2 = .80$), the SUP CSF doesn't show any significant influence on deliverable success. If the former result makes sense and reflects the nature of International Development Project Management, which is mainly focused on project specific objectives and cost, the latter is counter-intuitive since the overall goal of international development is to achieve impact of

project outputs. This result seems more surprising if we consider that the path between SUP CSF and deliverable success comes just short to be non significant ($p = .054$) but it was just significant in the confirmatory model ($p = .043$), which is not shown here. While this result stands in stark contrast with the findings of Diallo and Thuillier (2004) concerning the Task Team Leaders, it is consistent with their findings regarding the National Project Coordinators (NPC) i.e. the 'true' project managers. These authors have found that while the National Project Coordinators seem less sensitive to project induced results, i.e. project impact (possibly because the latter requires long term indicators difficult to measure during project implementation; so maybe the National Project Coordinators take it for granted), TTL seem to be sensitive to project impact and not to pay significant attention to Project Management success. For that reason, we call for caution in the interpretation of this latter research result. In fact, the squared multiple correlation of deliverable success ($R^2 = .46$) indicates that there are other influences than the SUP CSF causing the deliverable success.

It is also insightful that the study results suggest that Project Management success doesn't significantly affect deliverable success. This suggests that project may be a Project Management success but a development failure or that project could still yield deliverables that are conform to stakeholders expectations despite a poor project management. Yet a minimum Project Management performance has to be achieved in the short term. Otherwise, no deliverable would be completed. Deliverable success is in fact a long term success dimension. This research result seems consistent with practice as well as theory as project may be a failure, project management wise, and still turn later into a deliverable success and *vice versa*. But it is intriguing to the extent that one may expect Task Team Leaders to deliver, through strong Project Management by National Project Coordinators, development results: deliverable success. Is this research result due to the hardly difficult to define and assess long term impact criterion? Or is it due to the specificity of our sample? This is difficult to ascertain.

The third question this research addresses is how the non-Project Management but project-related variables influence CSF. This part of the study is more exploratory. In contrast to our initial hypotheses, all the non- Project Management but project-related variables considered simultaneously have a non significant influence on the CSF. This result stands in contrast with

the correlation analysis (Table 15) that shows significant relationships with two non- Project Management but project-related variables. First, considering the project duration and budget variables, this research result suggests that a kind of 'one size-fits-all' approach is still dominant in International Development Project Management (Analoui, 1989; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). Second, the non significant influence of the Task Team Leaders' experience on the coordination CSF may be due to the fact that the Task Team Leaders are not involved in day-to-day project operations although they are updated on each step of the project and may not grant a 'no objection' to the National Project Coordinators, the 'true' project managers.

The fact that Project Management success item efficiency/time and project duration were dropped, indicate that in International Development Project Management, the project objectives and the cost of achieving them are far more important than the time constraint to achieve them. In fact, international development is more long term oriented. Yet, the longer the project, the higher the risk of undertaking a project for which the needs are no more relevant. This might induce the redesign of the project (objectives-changes), which in turn may affect Project Management success as well as deliverable success (Gittinger, 1982; Youker, 1989; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010).

As the environment CSF has been dropped because of its instability, the research results suggest that some of the other external environment variables, and the other non-PM but project-related variables such as life cycle and urgency, and the project organization variables such as agency support (e.g. Belassi & Tukel, 1996; Ika, Diallo, & Thuillier, 2009) have to be considered in analyzing the influence of the CSF on the project deliverable success.

10.1 Implications and outlook

This paper highlights the all-important role of project design and monitoring in the context of the programme approach in international development. In fact, the World Bank project supervisors have to define projects with regard to the missions and visions of the recipient country as described in its national development plan or poverty reduction strategy paper. In so doing, policies, strategies, programmes and project objectives should be aligned. Hence, the design

process starts from an abstract level of concepts (conceptual design) where the project strategy and its strategic alignment with the programme is envisaged, goes through a standard design phase where needs, problems, stakeholders, constraints, options, feasibility, and risks are analyzed, and reaches a detailed design phase, i.e. a planning phase where the project detailed plan is created with estimates of duration and cost, along with the monitoring measures (see JICA, 2006; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). Once the World Bank projects are properly designed and approved by the World Bank's Board, they enter the implementation phase as suggested in the literature review. Then, they are subject to stringent reporting, monitoring and evaluation requirements and to strong procedures or guidelines orientation. In fact, the procedural aspects of World Bank projects may typically cover the format and timing of disbursement and fund reports, compliance with donor financial reports on how the money has been spent and how to apply for replenishment of project bank accounts, and other statutory requirements such as compliance with procurement guidelines (Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). It is through supervising and advising the project managers that the World Bank project supervisors ensure that these guidelines and procedures are followed. Hence, the importance they place on monitoring projects and their implementation. Design being the most prominent CSF followed by monitoring, these research results suggest that demonstrating *and* managing for results is important. Accordingly, this paper calls for refocusing of project supervision, from demonstrating results – with its overemphasis on performance indicators to meet the demand for data – to much needed managing of objectives for results in order to meet project, programme and development goals (e.g., Ika & Lytvynov, 2009).

In contrast to dominant Project Management literature, this study sheds a different light on the influence of the CSF on project success dimensions. It supports the view that while CSF are not everything in understanding the project success phenomenon, interactions among them help to understand their respective and collective influences. By highlighting the interactions among the CSF variables, this study contributes to the CSF literature in three aspects. First aspect, it explores the CSF in an international development sector that has grown in parallel with Project Management and particularly the perspective of key players, the World Bank Task Team Leaders (project supervisors). Second aspect, it reveals the interaction structure between the CSF themselves and with the two dimensions of project success (Project Management success and

deliverable success). Third aspect, it explores the non-Project Management but project-related variables and their influence on CSF.

Project supervision influences project success (Kilby, 2000; Chauvet, Collier, Fuster, 2007; Chauvet, Collier, Duponchel, 2010). But the major lesson is that the most important CSF are project design and monitoring. This stresses the importance of the collaboration between the project supervisors (Task Team Leaders) and the project coordinators (National Project Coordinators) which is critical in the context of the new aid management orthodoxy with its pillars or banners such as 'local management', 'program approach', 'alignment of donors', and 'harmonization' (Ika, Diallo, & Thuillier, 2009; Hubbard, 2005; Maddock, 1992; Lavergne & Alba, 2003; European Commission, 2007). It is therefore in the hands of the Task Team Leaders and the National Project Coordinators to use the positive effects of those Project Management related CSF that capture the overall project supervision in order to deliver Project Management success. Successful management of international development projects is often 'a long voyage of discovery in the most varied domains, from technology to politics' (Hirschman, 1967, p. 35). In this Hirschman journey of discovery, confronted with the 'notorious critical implementation problems' (Gow & Morss, 1988), Task Team Leaders and National Project Coordinators should not commence the voyage 'empty headed and empty handed' (Rondinelli, 1983, p. 325). Although our experience enables us to suspect that this is not the case for project supervisors, project managers with their project teams, particularly in education, health, capacity building, reform, and governance sectors, often lack project management knowledge and skills. They need tools to implement processes that secure fair levels for the four well-known tested CSF (Ika, Diallo, & Thuillier, 2009).

Although our basic model is mainly confirmatory, it has some limitations. One limitation is linked to the static treatment of data. The measurements are all ex-post and therefore do not render possible the analysis of the influences of CSF over the project life cycle (Dvir & Lechler, 2004; Khang & Moe, 2008). Second limitation is that the questionnaire only focuses on the self-perceptions of World Bank Task Team Leaders.

Our study opens up opportunities for further research. The fact that Project Management success does not impact deliverable success indicates an important direction: the search for variables that could explain deliverable success notably impact. A more accurate definition and examination of the environment CSF and other CSF is required. Such a definition may enable further investigation into the interactions between non-Project Management but project-related variables and the CSF. In fact, like all empirical quantitative studies, this research had to trade off questionnaire length and time required to complete it against measurement thoroughness. Further research focused on the project life cycle is needed to deepen the understanding of the interactions between contextual variables including non-Project Management but project-related variables and the CSF as well as their influences on project success. Finally as project success is a matter of perspective, the perceptions of the project supervisors and National Project Coordinators of other multilateral agencies such as the United Nations Development Program, the European Union, and the Multilateral Development Banks should be explored.

References

- Adams, W. M. (1990). How beautiful is small scale? Scale, control and success in Kenyan irrigation. *World Development*, 18(10), 1309-1323.
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.
- Analoui, F (1989). Project managers' role: towards a "descriptive" approach. *Project Appraisal*, 4(1), 36-42.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332.
- Anderson, T. W. (1957). Maximum likelihood estimates for a multivariate normal distribution when some observations are missing. *Journal of the American Statistical Association*, 59, 2-5.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G.A. Marcoulides & R.E. Schumaker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 243-277). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Au, A.K.M., & Tse, A.C.B. (2001). Marketing ethics and behavioural predispositions of Chinese managers of SMEs in Hong Kong. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 272-278.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Baggozi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 074-094.
- Barder, O. (2005). Reforming development assistance: lessons from the UK experience. *Center for Global Development Working paper*, 70, 1-39.

Barrett, S.M. (2004). Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public Administration*, 82(2), 249-262.

Belassi, W., & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.

Bellizi, A.J., & Hasty, R.W. (2002). Supervising unethical sales force behaviour: do men and women managers discipline men and women subordinates uniformly? *Journal of Business Ethics*, 40(2), 155-166.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

Binnendijk, A. (2000). *Results based management in the development co-operation agencies: a review of experience*. Background Report. Organisation for Economic Co-operation and Development: Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation (DAC-EV).

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.

Bond, R., & Hulme, D. (1999). Process approaches to development: theory and Sri Lankan practice. *World Development*, 27(8), 1339-1358.

Bowen, E. (1982). The Pressman-Wildasky paradox: four addenda on why models based on probability theory can predict implementation success and suggest useful tactical advice for implementers. *Journal of Public Policy*, 2(1), 1-21.

Bremer, J. A. (1984). Building institutional capacity for policy analysis: an alternative approach to sustainability. *Public Administration and Development*, 4(1), 1-13.

Bridgeman, N.L. (2001). World Bank reform in the "post-policy" era. *Georgetown International Environmental Law Review*, 13(4), 1-32.

Brinkerhoff, D. W. (1994). Institutional development in World Bank projects: analytical approaches and intervention designs. *Public Administration and Development*, 14(1), 135-151.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds), *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park, CA: Sage.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24(4), 445-455.

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Canadian International Development Agency (CIDA). (January, 1999). *Results based management: an introductory guide to the concepts and principles*. Gatineau, Canada: Performance Review Branch.

Canadian International Development Agency (CIDA) (March, 2001). *A results approach to developing the implementation plan. A guide for CIDA partners and implementing agencies*. Gatineau, Canada: Performance Review Branch.

Canadian International Development Agency (CIDA) (October, 2004). *Evaluation guide at CIDA*. Gatineau, Canada: Performance & Knowledge Management Branch.

Carden, L., & Egan, T. (2008). Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries? *International Journal of Project Management*, 39(3), 96 - 27.

Cernea, M. M. (1998). *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Paris : Karthala, 586 p.

Chauvet, L., Collier, P., & Fuster, A. (2007). Supervision and project performance: a principal-agent approach. *Mimeo*.

Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). *What explains aid project success in post-conflict situations?* The World Bank Policy Research Working Paper, No 5418.

Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management*. New York: McGraw-Hill.

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(1), 185-190.

Cossette, P. (2004). Research integrity: an exploratory survey of administrative science faculties. *Journal of Business Ethics*, 49, 213-234.

Cracknell, B. E. (1988). Evaluating development assistance: a review of the literature. *Public Administration and Development*, 8(1), 75-83.

Crampton, J., & Wagner, S.W. (1994). Percept-percept inflation in micro-organizational research: an investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 69, 67-76.

Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(1), 363-373.

Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft Projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(1), 645-653.

de Solages, O. (1992). *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde: esquisse d'un mal-développement*. Paris: L'Harmattan, 623 p.

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*, 6 (3), 164-170.

Department For International Development (DFID). (2002). *How effective is DFID ? An independent review of DFID's organisational and development effectiveness*. Evaluation report EV640. Evaluation department.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22 (1), 19-31.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(1), 237-252.

Dillman, D.A. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. New York: Wiley, 464 p.

Dillon, W., Kumar, A., & Mulani, N. (1987). Offending estimates in covariance structure analysis: comment on the causes and solutions to Heywood causes. *Psychological Bulletin*, 101, 126-135.

Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research Policy*, 33, 1-15.

Easterly, W. (2003). Can Foreign Aid Buy Growth? *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 23-48.

Easterly, W. (2007). *Are aid agencies improving?* Brookings Global Economy and Development, Working Paper No 9.

Esteves, J., Casanova, J., & Pastor, J. (2003, 4-6 August). Modeling with partial least squares critical success factors interrelationships in ERP implementations. Paper presented at the ninth Americas Conference on Information Systems, Tampa, Florida, US.

European Commission. (2007). *Support to sector programs. Covering the three financing modalities: sector budget support, pool funding and EC project procedures*. Tools and Methods Series, Guidelines, N0 2.

Faught, K. S., Whitten, D., & Green, K. W. Doing survey research on the Internet: Yes, timing does matter. *Journal of Computer Information Systems*, Spring issue, 26-34

Finsterbusch, K., & Van Wicklin III, W.A. (1987). The contribution of beneficiary participation to development project effectiveness. *Public Administration and Development*, 7, 1-23.

Fornell, C., & Larker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Fowler, A., & Walsh, M. (1998). Conflicting perceptions of success in an information systems project. *International Journal of Project Management*, 17(1), 1-10.

Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23(1), 8-17.

Gareth, D.G., & Martin, L.A. (2003). The Ashville project: participants' perceptions of factors contributing to the success of a patient self-management diabetes program. *Journal of the American Pharmaceutical Association*, 43(2), 185-190.

- Gauthier, B. (2005). Problèmes d'incitation et aide au développement : une perspective institutionnelle. *Management International*, 9(1), 33-50.
- Gibson, R.B. (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24(3), 170-182.
- Gillespie, P., Girgis, M., & Mayer, P. (1996). "This great evil": anticipating political obstacles to development. *Public Administration and Development*, 16, 431-453
- Gittinger, J.P. (1982 or 84). *Economic analysis of agricultural projects*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Googin, M.L., Bowman, A.O.M, Lester, J.P., & O'Toole, L. J. Jr. (1990). *Implementation theory and practice : toward a third generation*, Chicago: Scott Foresman & Co.
- Gow, D. D., & Morss, E. R. (1988). The notorious nine: critical problems in project implementation. *World Development*, 16(12), 1399-1418.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Heerwegh, D. (2005). Effects of personal salutations in e-mail invitations to participate in a Web survey. *Public Opinion Quarterly*, 69(4), 588-598.
- Hirschman, A.O. 1967). *Development projects observed*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Honadle, G.H., & Rosengard, J. K. (1983). Putting "projectized " development in perspective. *Public Administration and Development*, 3, 299-305.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit, in R. H. Hoyle (Eds), *Structural equations modeling: concepts, issues, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hubbard, M. (2000). Practical assessment of project performance: the "potential impact" approach. *Public Administration and Development*, 20, 385-395.
- Hubbard, M. (2005). Aid management: beyond the new orthodoxy. *Public Administration and Development*, 25, 366-371.

Hugé, J., & Hens, L. (2007). Sustainability assessment of poverty reduction strategy papers. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(4), 247-258.

Hulme, D. (1995). Projects, politics and professionals: alternative approaches for project identification and project planning. *Agricultural Systems*, 47, 211-233.

Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31-41.

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2009, 11-13 October). *The most critical success factors for World Bank projects: the Task Team Leaders' perspective*. Paper accepted in the proceedings of the International Network on Organising by Projects (IRNOP) IX, Berlin.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2009). RBM: a shift to managing development project objectives. *Journal of Global Business Administration*, 1(1), 55-76.

Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective. *Perspective Africaine*, 2, 128-153.

Jacobs, C., & McLaughlin, P. (1996). Making a difference: results of a pilot investigation into the impact of technical co-operation training on developing countries. *Public Administration and Development*, 16, 123-129.

Jenkins, G. P. (1997). Project analysis and the World Bank. *The American Economic Review*, 87(2), 38-42.

Japan International Cooperation Agency (JICA), (2006 March). Program Management Guide from the Application of P2M to JICA Activities, Japan.

Johnson, K. (1984). Organizational structures and the development project planning sequence. *Public Administration and Development*, 4, 111-131.

Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 60, 77-93.

Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36, 109-133.

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.

Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2004). A comparison of Web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 94-101.

Kealey, J., Protheroe, D.R., MacDonald, D., & Vulpe, T. (2005). Re-examining the role of training in contributing to international project success: A literature review and an outline of a new model training program. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 289-316.

Keil, M., Tiwana, A., & Bush, A. (2002). Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: a Delphi study. *Information Systems Journal*, 2002, 12, 103-119.

Khan, Z. A., Thornton, N., & Frazer, M. (2003). Experience of a financial reforms project in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 20, 33-42.

Khang, D.B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.

Kilby, C. (2000). Supervision and performance: the case of World Bank projects. *Journal of Development Economics*, 62, 233-259.

Kleinschmidt, E.J., & Cooper, R.J. (1995). The relative importance of new product success determinants-perception versus reality. *R&D Management*, 25(3), 281-298.

Kwak, Y. H. (2002, September, 9-13). *Critical success factors in international development project management*. Paper presented at the CIB 10th International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness, Cincinnati, Ohio.

Lavergne, R., & Alba, A. (2003). Guide d'introduction aux approches-programmes à l'ACDI. Gatineau: ACDI.

- Lechler, T., & Gemünden, H. (2000). The influence structure of the success factor of project management: a conceptual framework and empirical evidence. Technical Report.
- Likert, R., & Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. New-York: McGraw-Hill.
- Lim, C.S., & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Linberg, K.R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *The Journal of Systems and Software*, 49, 177-192.
- Liu, A.M.M., & Walker, A. (1998). Evaluation of project outcomes. *Construction Management and Economics*, 6, 209-219.
- Maddock, N. (1992). Local management of aid-funded projects. *Public Administration and Development*, 12, 399-407.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Manfreda, K. L., Bosnjak, M., Berzelak, J., Haas, I., & Vehovar, V. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *International Journal of Market Research*, 50(1), 79.
- Marsh, H. W. (1998). Pairwise deletion for missing data in structural equation models: non positive definite matrices, parameter estimates, goodness of fit, and adjusted sample sizes. *Structural Equation Modeling*, 5, 22-36.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit in confirmatory factor analysis: the effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Martens, B. (2005). Why do aid agencies exist? *Development Policy Review*, 23(6), 643-663.
- Morgan, E. P. (1983). The project orthodoxy in development: re-evaluating the cutting edge. *Public Administration and Development*, 3, 329-339.

Mosley, P. (1999). Recent changes in aid technology: is the White Paper an adequate response? *Public Administration and Development*, 19, 19-29.

Mubila, M.M., Lufumpa, C.L., & Kayizzi-Mugerwa, S. (2000). A statistical analysis of determinants of project success: examples from the African Development Bank. *Economic Research Papers*, 56.

Munns, A.K., & Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.

Nah, F.F-H, Zuckweiler, K.M., & Lau, J.L-S. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.

Noël, G. (1997). *Le développement international et la gestion de projet*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 302 p.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*. Paris, France: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *The 2004 development co-operation report. Statistical annex*. Paris, France: OECD.

O'Shaughnessy, W. (1992). *La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG.

O'Toole, L.J. (1986). Policy recommendations for multi-actor implementation: an assessment of the field. *Journal of Public Policy*, 6(2), 181-210.

O'Toole, L. J. (2004). The theory-practice issue in policy implementation research. *Public Administration*, 82(2), 309-318.

Pinto, J.K., & Slevin, D.P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.

Pinto, J.K., & Slevin, D.P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.

Pressman, J.L., & Wildasky, A. (1984). *Implementation (3rd edition)*, Berkeley: University of California Press.

Porter, S. R., & Whitcomb, M. E. (2007). Mixed-mode contacts in Web surveys. Paper is not necessarily better. *Public Opinion Quarterly*, 71(4), 635-648.

Radelet, S., Clemens, M., Bhavnani, R. (2005). Aid and growth. *Finance&Development*, 42(3), 16-20.

Rakodi, C. (1982). The role of monitoring and evaluation in project planning in relation to the upgrading of unauthorized housing areas. *Public Administration and Development*, 2, 129-146

Ramage, P., & Armstrong, A. (2005). Measuring success - Factors impacting on the implementation and use of performance measurement within Victoria's human services agencies. *Evaluation Journal of Australia*, 5(2), 5-17.

Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. *Project Management Quarterly*, 7(7), 10-15.

Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*, 3, 307-327

Roodman, D. (2006). *Aid project proliferation and absorptive capacity*. Center for Global development Working paper; 75, 1-45.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Economica.

Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management: the project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.

Schumacher, E. F. (1974). *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*. London: Sphere Books.

Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: looking back and forward. *Journal of Management*, 24, 148-169.

- Shenhar, A., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M., & Stefanovic, J. *Project strategy: the missing link*. Paper accepted to Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii, USA; 2005.
- Slevin, D.P., & Pinto, J.K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Journal*, 17(4), 57-70.
- Smith, P. (1988). Improving the project identification process in agricultural development. *Public Administration and Development*, 8, 15-26.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980, June). *Statistically based tests for the number of common factors*. Paper presented at the Psychometric Society Annual Meeting, Iowa City, IA.
- Steinfort, P., & Walker, D. H. T. (August 8-11, 2007). *Critical success factors in project management globally and how they may be applied to aid projects*. Paper presented at the PMOZ Achieving Excellence- 4th Annual Project Management Australia Conference, Gold Coast, Australia.
- Stockmann, R. (1997). The sustainability of development projects: An impact assessment of german vocational-training projects in Latin America. *World Development*, 25(11), 1767-1784.
- Struyk, R. J. (2007). Factors in successful program implementation in Russia during the transition: pilot programs as a guide. *Public Administration and Development*, 27, 63-83.
- Stuckenbruck, L.C., & Zomorrodian (1987). Project management: the promise for developing countries. *International Journal of Project Management*, 5(3), 167-175.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (Fourth edition). Boston: Allyn&Bacon.
- Tacconi, L., & Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*, 12, 267-278.

Taylor, H. (1995). From general training to projectization: implications for learning processes and the roles of trainers. *Public Administration and Development*, 15, 481-494.

Themistocleous, G., & Wearne, SH. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 18(1), 7-11.

Uhl-Bien, M., & Graen, G.B. (1998). Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.

Vickland, S., & Nieuwenhujs, I. (2005). Critical success factors for modernizing public financial management information systems in Bosnia and Herzegovina. *Public Administration and Development*, 25(2), 95-103.

Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods & Research*, 16, 118-154.

Wane, W. (2004). The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives, *World Bank Policy Research Working Paper*, 3325, Washington.

Westerveld, E. (2003). The Project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 2003, 21, 411-418.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8(1), 84-136.

White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.

World Bank (1998). Assessing aid: what works, what doesn't and why. Oxford: Oxford University Press.

World Bank (2004). *Monitoring and evaluation: Some tools, methods and approaches*. Operations Evaluation Department (OED) 2004; available at www.worldbank.org.

Youker, R. (1989). Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience. *Project Management*, 7(1), 52-57.

Youker, R. (1992). Managing the international project environment. *International Journal of Project Management*, 10(4), 219-226.

Youker, R. (1999). Managing international development project: lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.

CHAPITRE V

ARTICLE III

LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LA PERSPECTIVE DU COORDONNATEUR DE PROJET

Résumé

Objectif – Les auteurs analysent la relation empirique entre l'effort de gestion de projet (le degré d'utilisation de gestion de projet par les coordonnateurs nationaux de projet, CNP – les gestionnaires de projet dans le secteur de l'aide au développement), le succès et les critères de succès des projets.

Canevas/méthodologie/approche – Les données ont été collectées par questionnaires postaux auprès de 600 coordonnateurs nationaux de projet dans 26 pays différents en Afrique.

Résultats – Les résultats de recherche suggèrent que le succès des projets est insensible à l'effort de planification mais qu'une corrélation significative existe entre l'utilisation des outils de suivi et évaluation des projets et leur « visibilité », un critère de succès qui est un indicateur précurseur de leur impact.

Limites / Implications de la recherche – En explorant la relation entre l'utilisation des outils de gestion de projet et le succès des projets dans un secteur non traditionnel de la gestion de projet, quoiqu'orienté-projet, le développement international. La recherche met en évidence la perception des coordonnateurs nationaux de projet et ne devrait pas être interprétée autrement.

Implications pratiques – Cette étude met en évidence l'importance des outils de gestion de projet dans le milieu professionnel. De plus, elle suggère que les coordonnateurs nationaux de projet déploient beaucoup d'effort en matière de suivi et évaluation. Ce faisant, ils s'évertuent à assurer la performance et l'imputabilité à travers tout le cycle de vie du projet et cela contribue à la « visibilité » du projet.

Originalité/valeur – Il s'agit de la première étude qui porte sur la relation entre l'effort de gestion de projet et le succès des projets dans le secteur de l'aide au développement. Elle appelle à plus de recherches sur les pratiques de gestion de projet dans le secteur du développement international où les projets demeurent des instruments importants pour la livraison de l'aide.

Mots clés – planification de projet; succès des projets; critères; outils de gestion de projet; développement international; Afrique.

Type d'article – Article de recherche

PROJECT MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL DEVELOPMENT INDUSTRY: THE PROJECT COORDINATOR'S PERSPECTIVE⁷³

Abstract

Purpose – The authors analyze the empirical relationship between PM efforts (the extent to which national project coordinators, NPCs – the project managers in the aid industry sector – make use of available PM tools), project success and success criteria.

Design/methodology/approach – Data have been collected by way of questionnaires delivered by mail to 600 recipients in 26 different countries in Africa.

Findings – The research results suggest that project success is insensitive to the level of project planning efforts but a significant correlation does exist between the use of monitoring and evaluation tools and project “profile”, a success criterion which is an early pointer of project long term impact.

Research limitations/implications – This study contributes to PM research by exploring the relationship between the use of PM tools and project success in the non-traditional PM – although project oriented – aid industry sector. The research highlights self-perceptions of National Project Coordinators and should not be interpreted in other ways.

Practical implications – This study highlights the importance of PM tools in practice. Further, it suggests that National Project Coordinators (who are in fact only involved in project execution) put a lot of effort into monitoring and evaluation. In so doing, they strive to ensure project performance and accountability throughout project lifecycle, and this contributes to project “profile”.

Originality/value – This is the first study that offers insights into the relationship between PM efforts and project success in the aid industry sector. The paper calls for further research on PM practices in the aid industry sector where projects remain important instruments for aid delivery.

Keywords – project planning; project success; criteria; PM tools; international development; Africa

Paper type – Research paper.

⁷³ Cet article a été publié dans la revue *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.

PROJECT MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL DEVELOPMENT INDUSTRY: THE PROJECT COORDINATOR'S PERSPECTIVE

1. Introduction

“Failing to plan is planning to fail”. This is perhaps one of the most popular saying among project management (PM) practitioners and it is hard not to concur with this management philosophy (McNeil and Hartley, 1986). For that matter, project planning remains a key factor of project success. For example, the Project Management Institute (PMI) strongly advocates the contribution of project planning to project success (Murphy *et al.*, 1974). Despite the claim made by certain authors, that project planning is not a guarantee against project failure, and that too much planning can curtail creativity, many believe and have evidence to support their claim, that a minimum level of planning is required (Andersen, 1996; Bart, 1993). As Dvir *et al.* (2003) put it: “In fact, although planning does not guarantee project success, lack of planning will probably guarantee failure.” (p. 89).

It comes as no surprise that the empirical relationship between project planning and project success is under close scrutiny by some authors. As far as Dvir *et al.* (2003) are concerned, and at least for R&D projects, the relationship between the investment in project planning and the degree of success achieved is clear. If a minimum level of project planning is required, “there is no correlation between the implementation of planning procedures in the project and the various success dimensions” (p. 94). They also suggest that any question as to what kinds of tools are used is of no importance (p. 95). Such research results are intriguing and evidence seems to be against the popular belief that project planning is closely related to project success.

There is a rising wave of criticism related to the research on PM in general and on project success in particular. Some question the widespread assumption that a universal theory can be applied to all types of projects. Others more recently suggest that there is much to do for the growth of PM literature in non-traditional areas and for the determination of industry-specific issues and challenges (Carden and Egan, 2008). Echoing those opinions, it is reasonable to find out if the research results by Dvir *et al.* (2003) may also apply to international development

projects, considering their singularity. Of course, little attention has been paid to IDPs as far as PM literature is concerned and empirical research specifically dedicated to such projects is scarce (Diallo and Thuillier, 2004; Themistocleous and Wearne, 2000; Khang and Moe, 2008). In that regard, the best effort from PMI, if not the sole, although not perfect (Steinfort and Walker, 2007) was dedicated to aid relief projects: the PMI post-disaster rebuild methodology (PMI, 2005). Yet, projects remain important instruments and vehicles for international development assistance (Cernea, 1998; Crawford and Bryce, 2003; GTZ, 2003). Project approach with specific PM units and specific loan agreement for each project is still relevant in countries where institutional capacity is minimal (Tacconi and Tisdell, 1992, p. 268; Lavergne and Alba, 2003, pp. 6 and 16). For instance, nearly 100 % of the operations of the International Development Association (IDA), which is the part of the World Bank that lends money from the “haves” of the world (richest countries) to help the “have-not” (poorest countries) on the most favourable terms possible, consist of projects.

This paper challenges the results by Dvir *et al.* (2003) and examines the possible empirical relationship between PM efforts, project success, and project success criteria as perceived by African international development project coordinators (NPCs). More specifically it aims to reveal to what extent National Project Coordinators make use of available tools, techniques and methods and to measure the strength of the possible relationship between the use of PM tools, techniques, and methods on the one hand and project success on the other hand.

This paper is organized as follows. We begin with the specificity of international development project management and a review of the relevant literature, followed by a description of the research methodology. We then present the project success and PM tools variables. The following section contains the analysis of statistical correlations between the former and the latter variables. We conclude with a discussion of the study’s findings, their implications for international development project coordinators and suggestions for further research on the relationship between PM and project success.

2. International Development Project Management

The aid industry sector is definitely a project – oriented business. As a consequence, project proliferation in aid recipient countries is now considered by many actors to be a challenge. For example, the number of project commitments from all donors totalled nearly 30 000 projects in 2003 (Roodman, 2006), and this is still true today, many of which are small and not-for-profit development projects and a few others are very big infrastructure projects (see Appendix for the characteristics of the projects in this study's sample). But one question remains to be answered. Are international development projects so different from other projects that they require a particular analysis of project success factors and especially the relationship between PM efforts and project success?

This question raises the problem of the specificity of international development projects. The answer to such a question is straightforward: their environment is undoubtedly unique. Project managers or coordinators in the aid industry sector have to deal with complexity, resistance to change, competing agendas of a large number of stakeholders, and diverse and even contradictory expectations that render compromises very difficult to reach (Cernea, 1998; Crawford and Bryce, 2003; GTZ, 2003; Khang and Moe, 2008; Diallo and Thuillier, 2004, 2005).

In addition to this singular socio-economical, ecological, and political environment, international development project goals and objectives, by their very nature, are delicate since most of them deal with human development, social transformation, and poverty reduction (Cernea, 1998; Crawford and Bryce, 2003; Khang and Moe, 2008; Diallo and Thuillier, 2004, 2005). Indeed, international development projects may address education, health and nutrition, water sewage and sanitation, environment, infrastructures, judicial or institutional reforms...

Much has been published about PM in the construction field, the manufacturing and the Research & Development in industrialized countries, notably on PM tools and techniques. However, due to the very nature of international development projects (in comparison with the

traditional sectors where PM is used), little attention has been paid to international development projects as far as PM literature is concerned (Themistocleous and Wearne, 2000).

Furthermore, current PM best practices seem to be applicable to international development projects although there is a lack of knowledge on the antecedents of such application of PM practices (see Steinfors and Walker, 2008). As a consequence, we view the aid industry sector not as a traditionally non-PM area, which it might appear to be in a first approach, but rather a non-traditional PM although project-oriented industry sector where the use of PM tools, for example, is specific and non-traditional.

3. Literature review

3.1 The importance of tools and techniques in Project Management

Defining project management (PM) is not an easy task. Turner (1994) defines it as the art and science of transforming vision into reality. Although there are a lot of definitions, the Project Management Institute one is the most known: the application of knowledge, skills, tools and techniques to bring about the successful completion of specific project goals and objectives. As such, it involves planning, organizing, monitoring and controlling the project and requires its own tools and techniques (Belassi and Tukel, 1996). There is no doubt that PM in general and PM tools and techniques in particular play an important role in project success (Munns and Bjeirmi, 1996). For some time, project planning has been the favourite subject for many scholars since they strongly believe that better project planning would lead to better project management and thus to project success (McNeil and Hartley, 1986; Belassi and Tukel, 1996; Dvir and Lechler, 2004). In fact, a project, by essence, has not been done before. With the preparation of formal design and planning documents (be it at the initiation or the planning level), the project manager can solidify the project in the minds of its stakeholders and provides them with the opportunity for adjustment before any work is done and throughout project implementation (Mingus, 2002; Dvir *et al.*; 2003). Analysis, design reviews, reports, communication, quality, time and cost schedules are therefore essential (Thomsett, 2002, pp. 175, 189, 211; Venkatraman and Venkatraman, 1995; Dvir and Lechler, 2004). Project mission,

schedule, budget, scope, plan or scope changes, goal changes, progress measurement, quality of project monitoring and reporting are well known factors in project success and failure (Slevin and Pinto, 1986; Dvir and Lechler, 2004). So far, the overwhelming majority of PM scholars seem to encourage project managers to do more planning and monitoring if they wish to succeed (Dvir and Lechler, 2004). In addition, more and more companies recognize the benefits of using PM tools, techniques, methodologies and processes in a shifting, complex and unpredictable environment for change management effectiveness purposes (Clarke, 1999). Furthermore, it is a PM reality that using PM tools and techniques can significantly help the project to succeed although it doesn't guarantee its success (Mingus, 2002, pp. 3-4).

Tools and techniques are concrete and specific means that PM practitioners use to apply rules, principles, and skills "to do the job", "to execute a process" or metaphorically speaking "to execute the recipe", "to play the partition" (Besner and Hobbs, 2004). Numerous PM tools, techniques, methods, and processes have been developed and disseminated through books, journals, and professional bodies (White and Fortune, 2002). But which tools do practitioners actually use in their day-to-day PM? What kind of tools do project managers have in their toolbox to get things done?

The use of PM tools and techniques is an integral part of the PM process and the PM practice, especially in the planning and execution phases. Specific PM tools and techniques are required for specific phases of the project lifecycle. If we consider the conventional PMI project lifecycle, one could distinguish between initiation tools, planning tools, execution (and monitoring, controlling and reporting) tools and closing (evaluation) tools. During the initiation phase, project formal design preparation tools such as the logical framework, the project charter / project proposal, needs and market assessment tools, problem analysis tools, option analysis tools are recurrent and critical.

Although no effort should be spared at the initiation phase, it is indeed at the planning and implementation phases, where the project managers enter the fray, at least in the orthodoxy of conventional PM, that the use of PM tools reaches its peak. Project planning and implementation phases are known to be tools-intensive. In fact, Pinto and Prescott (1990) have

shown that PM key success factors are either project planning ones or project implementation ones. Unsurprisingly, “the tools of the trade” (Fox and Spence, 1998) are more often planning tools since they are the first, the most known and the most used in PM. Since the emergence of the PM discipline in the 1950s and the 1960s, project scheduling, budgeting and planning techniques such as CPM and PERT have been at the cornerstone of PM (Belassi and Tukel, 1996; Dvir and Lechler, 2004). In particular, detailed network schedule approaches and computational models are extensively used for aerospace, defence and construction projects. But neither PERT approach nor the detailed networks are used for other types of projects and at the top level of truly excellent organizations like Hewlett-Packard. Whiteboards, Post-it notes, milestone planning are used instead with some PM software (in this latter case, especially at the task level) (Dvir and Lechler, 2004).

Paraphrasing the Eisenhower historical dictum: “*Plans are nothing, planning is everything*”, Dvir and Lechler (2004) suggest that “while plans are nothing, changing plans are everything”. Therefore during the implementation phase, the project managers may have to update project plans with project planning tools or embrace plan-changes or goal changes activities. Also, monitoring, controlling and reporting tools such as earned value have shown to be critical for the success of large scope projects but irrelevant for projects of moderated size or inapplicable in other sectors (Fleming and Koppelman, 2004, 2006). Evaluation tools (e.g., project stakeholders’ satisfaction surveys) remain somewhat underdeveloped and not frequently used in PM practice.

White and Fortune (2002) attempt to determine the extent to which those involved in PM actually make use of the methods and techniques that are available, and how effective these are perceived to be. They report that most respondents use only a small number of tools, techniques, and methods; PM software and Gantt charts are most frequently used. Similarly to Fox and Spence (1998), they argue that there are more drawbacks to the use of PM software than with other tools since the link between the tool and the requirements of the task is far from being adequate. In their “reality check” study of 70 PM tools and techniques, Besner and Hobbs (2004) demonstrate that practitioners, regardless of the project’s characteristics and context,

almost invariably use some PM tools and techniques, the bulk of which have different levels of usage according to the type of project.

Contextual influences seem to play their part in PM and in project planning and implementation in particular. In addition to the type of project and the phase of the project lifecycle, it has been shown that strategic importance of the project, level of experience of the project team, personnel constraints within the implementing organization, occurrence of technological breakthrough, technology uncertainty, the mono or multi-project situation, the number of parallel projects, the mono or multi-implementers situation, or the number of project stakeholders, the business or industry sector, affect PM and the usage of PM tools and techniques (e.g., Dvir *et al.*, 1998; Dvir and Lechler, 2004).

Finally, for the critical aspects of projects - such as quality, risk and communication management - very few effective tools and techniques are available, except the PMBOK project stakeholders' analysis. Other tools and techniques are therefore welcomed for a quality project planning and an efficient project implementation (Globerson and Zwikael, 2002).

3.2 The importance of tools and techniques in International Development Project Management

3.2.1. The International Development Project Management cycle: the World Bank cycle from Baum (1970, 1978) to now

Given the specific nature of international development projects, one could refer to the World Bank experience considering its leading role in identification and preparation of such projects. Project analysis is prevalent in international development project management (IDPM) practice and as such it requires specific tools and techniques. "The function of project analysis is not to replace judgment. Rather, it is to provide one more tool (a very effective one, we hope) by which judgment can be sharpened and the likelihood of error reduced" (Gittinger, 1984, p. 7). Although the concept of international development project has different meanings, the following definition is instructive: "A project is a planned complex of actions and investments,

at a selected location, that are designed to meet output, capacity, or transformation goals, in a given period of time, using specified techniques” (Johnson, 1984, p. 112). Such a definition emphasises the IDPM procedures, tools and techniques rather than the international development project management process and holds that project planning is the fundamental activity since there is a need for a systematic way of “getting the job done”(Analoui, 1989).

This is epitomised by the prescriptive approach, most concerned with “what should be done” rather than a descriptive approach “what does happen”, which is the mechanistically orientated underlying philosophy at the basis of all the international development project models, cycles or sequences (see Baum, 1970, 1978; Rondinelli, 1977; Development Project Management Center, 1976; Goodman and Love, 1980; MacArthur, 1986; Johnson, 1984; Analoui, 1989). In fact the common ancestry of the latter can be traced back to the Baum cycle (Baum, 1970, 1978), and beyond to the almost inherent practice of logical procedures by professionals in such fields as engineering, architecture and economics (Johnson, 1984).

Also international development project management practitioners and field consultants who outline the project cycles were often associated with the financial, economic or engineering aspects of the international development projects (Johnson, 1984; Analoui, 1989; Gittinger, 1984; Cernea *et al*, 1998). There was in fact an attempt to generalize procedures over a range of different types of projects without sufficient considerations of organizational structure or managerial responsibility and control (Johnson, 1984).

As a result the traditional international development project cycle, a natural sequence in the way international development projects are planned and carried out, a paradigm grounded in the engineering tradition, process and content wise, was put in place, with an orderly progression from identification to preparation, appraisal, negotiation and Board approval, implementation and evaluation, that has made a lot to the professionalization of international development project management (Baum, 1978; Picciotto and Weaving, 1994). A kind of “one-size-fits-all” approach similar to the PMI approach is prevalent in international development project management practice “No two projects are alike; each has its own peculiar history, and lending

has to be tailored to its circumstances. On the other hand, each project passes through a cycle, that with some variations, is common to all” (Baum, 1970, p. 3; Baum, 1978, p. 12).



Figure 7: The World Bank Cycle. Key: New phases added to Baum (1978)’s ,cycle in colour.

As the emphasis was mostly on the point of view of the donors, little attention was paid to international development project implementation which was the sole responsibility of the borrowers. The role of the project manager was therefore peripheral and the role of the World Bank was to “supervise the project as it is implemented” Baum, 1978, p.9). As a consequence, financial, economic and technical feasibility tools were the most important and the most used in project analysis (Gittinger, 1984). The term project would then refer to an investment activity in which financial resources are expected to create assets which produces benefits over an

extended period of time; and assessing if it had succeeded or was likely to succeed was critical (Gittinger, 1984; Hubbard, 2000).

Although particularly well suited to the trickle-down theory to development and to the view of the World Bank as a mostly financial institution and therefore to public investment projects typical of the 1950s and 1960s, it has been rejected to be ill-adapted to the “increasingly complex and uncertain environments” in which international development project management now takes place. Picciotto and Weaving (1994) even then proposed listening, piloting, demonstrating, mainstreaming to make up the new “learning” cycle for the more international development oriented World Bank and its process projects for which experimentation, learning and participation have been important since the 1980s (Bond and Hulme, 1999).

Despite this rejection of the traditional international development project cycle, the Baum cycle continues to resist over time and with the advent of Millennium Development Goals (MDG), the “new aid architecture and its Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs)” (Hugé and Lens, 2007), the “new aid management orthodoxy” (Hubbard, 2005), and the rise of the programme approach (World Bank, 1998; European Commission, 2007), only the “country assistance strategy phase” and the “implementation and completion” phase has been added at the top and the middle of the cycle (see www.worldbank.org). Not surprisingly, the use of tools and techniques is still prevalent in such international development project settings (Gittinger, 1984; Johnson, 1984).

Table 19: International Development Project Management tools

Planning tools	Execution tools	Performance measurement tools
Project design tools (from identification to appraisal)	Implementation:re-planning (update; plan and goal-changes)	Ex-post evaluation
PRSPs Cost benefit analysis (eco CBA; fin CBA; social CBA): NPV; IRR; sensitivity; risk . Technical targets . Participatory approaches tools: AIC, SA, GA etc.	. Traditional operational and structural planning tools(CPM,PERT,MS Project; Logframe; WBS; CHART...) . Participatory approaches tools: BA, SCC etc.	. CBA . Logframe . RBM and performance measurement . PMIS/PM&E . Technical targets . Other heuristic tools: "potential impact"; cost-effectiveness; with/without ; and before/after analysis
Project planning tools	Monitoring tools	Impact / sustainability evaluation tools
. Logframe . RBM . Other heuristic tools: "potential approach" (Hubbard, 2000) . Participatory approaches tools: ZOPP, TeamUp, PRA, SARAR etc.	. Logframe . RBM . PMIS /PM&E . Budget monitoring . Monitoring of disbursements . Performance indicators	. Few tools apart from the above . Scoring techniques (Jennings, 1985)

3.2.2. Project identification and planning tools

The above Table 19 presents the “tools of the trade” in international development project management. At the country assistance phase, Poverty Reduction Strategy Papers have become a cornerstone of development since 1999. The Poverty Reduction Strategy Paper approach, with its five pillars (country ownership, comprehensiveness, results-orientation, partnership and a long term horizon) embodies the “new aid architecture” and the “new aid management orthodoxy” (Hugé and Lens, 2007; Hubbard, 2005). The Poverty Reduction Strategy Papers have been presented by the World Bank as being comprehensive development results-oriented frameworks, despite critics of “Poverty Reduction Strategy Papers as a theatre”, or as a distraction for civil society (Hugé and Lens, 2007).

Five broad approaches or categories of tools and techniques at the identification, the preparation, the appraisal, the approval and the evaluation phases of the project cycle have evolved: economic cost benefit analysis (economic analysis), private or financial cost benefit

analysis (financial analysis), social cost benefit analysis (SCBA), technical targets (for physical measures or indicators relevant to project purpose) (Gittinger, 1984; Hubbard, 2000) and participatory approaches tools.

The social, economic or financial Cost Benefit Analysis are conducted with tools and techniques such as discounted cash-flow, net present value, internal rate of return (IRR), sensitivity analysis and risk analysis (Youker, 1989). The full Cost Benefit Analysis, whether economic or social, are generally carried out for large scale infrastructure or agricultural projects, typical projects of the 1950s, the 1960s and the 1970s. The financial analysis is typically used for private business investments with no substantial social or environmental or external impacts. Technical targets are the widely used measures of performance, especially in the cases of public investment projects and process projects, of the 1980s and more, for which experimentation, learning and participation are important (Hubbard, 2000; Bond and Hulme, 1999).

Participatory approaches tools include workshop-based and community-based methods for collaborative decision making, methods for stakeholder consultation, and methods for incorporating participation and social analysis in project design. Also called “action-planning workshops”, the workshop-based methods are used to bring stakeholders together for project design purposes. Appreciation Influence Control (AIC, a technique that encourages stakeholders to consider social, political and cultural factors in project analysis) and GTZ project planning techniques such as Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) and TeamUp (which emphasizes team building with a computer software package PC/TeamUP) are such methods. Community-based methods include techniques such as Participatory Rural Appraisal (PRA), a label given to a family of participatory tools that aim at involving local people in project appraisal, analysis and planning and SARAR (Selfesteem, Associative strength, resourcefulness, action planning, and responsibility), which is specifically geared to the training of local trainers and facilitators. Methods of stakeholder consultation include techniques that focus on listening and consultation among stakeholders such as Beneficiary Assessment (BA), a systematic investigation of project stakeholders especially poor or hard-to-reach beneficiaries’ perceptions or “voice” and Systematic Client Consultation (SCC) particularly useful for communication

purposes with project staff, direct and indirect stakeholders. Methods for social analysis include Social Assessment (SA), a systematic investigation of social processes and factors that affect project impacts and results and Gender Analysis (GA), which refers to the understanding and documenting of the differences in gender roles, activities, needs and opportunities in a specific context (World Bank, 1996).

Baum (1970, p. 7) has warned against the misconception that the overall project preparation effort varies directly with the project size and suggested that there is an inverse relationship between the overall project planning effort in the preparation and appraisal phases and project total cost probably because of lack of PM capacity. It is in that preparation, appraisal and approval process that the project proposal document is written with such tools as the logical framework (or “logframe”), a standard international development project management tool that can facilitate the planning process particularly for process projects (Cracknell, 1988; Hubbard, 2001; Steinfort and Walker, 2007, 2008). The logframe stresses a convenient overview of project objectives and the importance of higher-level justifications, external conditions and the information needs of monitoring and evaluation required for the transformation process of inputs into outputs (Baccarini, 1999; Gasper, 2000; Steinfort and Walker, 2007, 2008; Earle, 2003; Crawford and Bryce, 2003). The logframe can be traced back to USAID since early 1970s and to classical Greece with Aristotle hierarchical doctrine of “four causes” which are from the bottom to top: the material, the formal, the efficient and the final (Bell, 2000). Logframe has been criticised for falling short to deliver its promises. As its origins are in corporate and military contexts marked by strong central authority and control, around a clear and dominant orientation (financial profit or military victory or survival), it has proven difficult to impose the same sort of clarity and a shared vision in a public process project; also the politically driven accountability-oriented nature of the logframe can block learning and adaptation (Gasper, 2000). Logframe therefore is yet to be a universal strategic planning, management, monitoring and evaluation tool with the emphasis of aid agencies often on completion of the logframe as part of paperwork in project preparation instead of using it as a result of a good planning rather abusing the method (Hubbard, 2000). Logframes have also failed to account for the “local picture, context or culture” (Earle, 2003) and for the limited time frame of projects (Crawford and Bryce, 2003).

Another tool that is currently used in international development project management is the Results-based management (RBM) which emerges with the new public management or public administration policy implementation literature (for the emergence of RBM, see Minogue *et al.*, 1998 and for a good review of the theory-practice issue in implementation research, see O'toole, 1986, 2004 and Barrett, 2004). For some authors, RBM and performance management are the same concepts (Hulme, 2007, p. 2; Steinfort and Walker, 2007, 2008); for others, the latter is part of the former (Binnendijk, 2000, p. 12). RBM can be regarded as a broad strategic management tool that emphasises accountability-for-results and managing-for-results (Binnendijk, 2000, p. 9). The problem with RBM is that it is currently too much accountability-for-results oriented and little managing-for-results oriented and there is a need to address the limitations of RBM and associated tools like the logframe.

3.2.3. Project implementation and monitoring tools

Youker (1989) has broken the project lifecycle into three major phases. This is very instructive for purposes of comparison with the PMI project cycle: “planning” (pre-identification, identification, preparation and approval); “executive” (redefinition, mobilization and actual implementation and monitoring); and ongoing operations (evaluation). It is indeed in that “executive” phase that implementation planning is actually done (planning, scheduling, control and supervision) and institutional arrangements such as project organization and PM are decided upon. Once the project plan is approved at the preparation and appraisal phases, a project manager, often a local civil servant with expertise in the sector, is appointed, called a project coordinator or a national (field) project coordinator (NPC), who will be in charge of the actual implementation of the project. The role of the National Project Coordinator is not to create a project plan in first place like in the conventional PM but to update, to refine or to redefine the project and therefore to respond intelligently to project plan-changes or goal changes. In other words, the National Project Coordinator’s job is to “reshape or replan parts of the project or perhaps the entire project”, then to implement and complete it (Gittinger, 1984, p. 16). The National Project Coordinator is not a project planner per se, but a project replanner and implementer. In fact projects are subject to (formal or informal, desirable or undesirable,

avoidable or unavoidable) plan, scope or goal-changes and to delays and cost overruns during implementation; and it is up to the National Project Coordinator to manage the “mini-project cycle” of implementation for time, cost and quality (Gittinger, 1984, pp. 17-20; Youker, 1989). Flexible project planning, project management structure, selecting a right project team, strong PM, implementation approach, and last but not least compliance with guidance, rules and procedures, especially in procurement of goods and services with which the authors of this paper have some experience, have been shown to be critical success factors for international development projects at the implementation phase (Gittinger, 1984, p. 16; Khan *et al.*, 2003; Khang and Moe, 2008). In that respect, the National Project Coordinator will have to use traditional PM design and planning tools such as the logframe and the scheduling tools but “detailed planning” is not his or her responsibility. This is already done at the preparation and appraisal phases of the project. The National Project Coordinator is also a strong project monitorer. In fact, IDPs are subject to stringent project monitoring and reporting requirements as well as bureaucratic procedures from the agencies for the funding of the international development projects. Project ongoing monitoring and evaluation information systems (PMIS) are extensively used throughout the aid industry sector and tools like the RBM and its associated logframe are also used despite their limitations (Crawford and Bryce, 2003; Gasper, 2000; Cracknell, 1988; Binnendijk, 2000; Earle, 2003; Rakodi, 1982). To the bulk of monitoring tools, one could add participatory monitoring and evaluation (PM&E) tool, which contrarily to the conventional PMIS, is neither a tool of control by PM and donor agencies nor an end but rather a management process/tool that involves multiple stakeholders or target groups in the observation and evaluation of project activities and that enhances the learning of all actors (Bayer and Waters-Bayer, 2002).

3.2.4. Project performance measurement, evaluation and governance tools

Although Cost Benefit Analysis, formerly dominant are given less of a role, except in engineering international development projects in stable environments, and much progress has been made with regard to international development project planning and management such as the logframe, little progress has been made with regard to performance assessment, project governance and evaluation tools (Hubbard, 2000; Binnendijk, 2000). Apart from the technical

targets, tools such as cost effectiveness analysis (efficiency assessment) that indicate whether physical targets are unrealistically low compared to the resources used; with / without analysis (impact assessment) that rely on picturing the counterfactual scenario without the project to broadly assess the likely contribution of the international development project to its goal and quick and dirty techniques like the “potential impact” approach are being used in practice (Hubbard, 2000). The balanced scorecard approach for example can also be used for the purpose of understanding the organization or project overall approach during evaluation (see Ramage and Armstrong, 2006). Performance management techniques (similar to Results-Based Management and evaluation tools), seem to be gaining momentum right now at the detriment of evaluation tools (Binnendijk, 2000, pp. 7-8; Steinfors and Walker, 2007, 2008). In fact although the first evaluation system was put in place in 1970 (Baum, 1978; Cracknell, 1988), the first impact assessment of the World Bank international development projects took place in 1984, and there is still little known today with regard to impact and sustainability assessment (Stockmann, 1997; Gibson, 2006).

In this research, we choose the descriptive approach towards the National Project Coordinator role and to analyze the perceptions of African National Project Coordinators concerning the extent to which they make use of tools, techniques, and available methods. Furthermore, we measure the strength of the relationship between this use of international development project management tools, techniques and methods and project success.

Before coming to the empirical part of the research, let us comment the literature about project success and international development project success.

3.3 Project success and success measures in Project Management literature

“There are few topics in the field of project management that are frequently discussed and yet so rarely agreed upon as the notion of project success”. This quote by Pinto and Slevin (1988, p. 67) is still true 20 years later. Project success is project efficiency and effectiveness. But project success remains an ambiguous, inclusive and multidimensional concept and its definition and measurement are bound to a specific context (Ika, 2009). It is common to look for a simplistic

formula, which is unequivocal and readily accessible (Dvir *et al.*, 1998). This formula is usually the triangle of time, cost, and quality, which in the aid industry sector are the clients' terms of reference. However, projects have often been delivered within time, cost and quality standards, only to be considered failures some time later. Also, other projects that exceeded time or cost constraints were considered successful. This paradox leads de Wit (1988) to suggest that one should distinguish between *project* success and *PM* success. The confusion between project success and PM success is tied to the time scale and the measurability of PM objectives (Munns and Bjeirmi, 1996; Ika, 2009). In fact, the issue of project success is often referred to at the end of the PM process when the project objectives have yet to be accomplished.

In addition to its conceptual ambiguity, project success is a matter of perception and divergence of perspectives. That's what leads Baker *et al.* (1974) to the contention that there is no "absolute" success but only "perceived" success. They also point out that the way we evaluate success probably changes over time; a project may be perceived successful at its launch and turns into a catastrophe some time after. Project success becomes therefore a subjective evaluation that reflects the specific needs and agenda of each stakeholder (Baccarini, 1999). Project success means different things to different stakeholders at different times. The point of view is not the same for all the stakeholders (Lim and Mohamed, 1999). A project may be perceived as a success by the client but as a failure by the management, if they hold differing perspectives on the project results (Belassi and Tukel, 1996). This frequently happens in the case of IDPs. The donor agency or the government of the underprivileged country may very well view the project as a success while the beneficiaries have a slightly different view of project outcomes. Project success and failure are not, by their very nature, opposite notions; they are neither a "black and white" issue to borrow the expression from Baccarini (1999).

From the square of time, cost, quality, and satisfaction proposed by Baker *et al.* (1974/1988) project success becomes a hexagon of time, cost, quality, achievement of strategic objectives of the client organization that initiated the project, satisfaction of final users, and satisfaction of other stakeholders (Baccarini, 1999; Shenhar *et al.*, 1997; Ika, 2009; among others).

Ideally, the project would result in a win-win situation for everybody, but reality is rather cruel and when we appreciate project success, it is reasonable to wonder whether we are looking at the forest or at the trees (Lim and Mohamed, 1999). The project manager must perceive the relative importance of the project stakeholders and know which ones should be satisfied at the end of the project.

3.4 Project success and success measures in International Development Project Management literature

International development project success is a challenging concept. The term *project success* is not even in the “glossary of key terms in evaluation and results based management” of the Development Assistance Committee (DAC) of OECD (2002). Instead, the DAC speaks of effectiveness. In the aid industry sector, project success is referred to as efficiency and effectiveness. For the English Department of International Development (DFID, 2002), for example, project success is about organizational effectiveness (quality of process, policies, deliverables, outputs or intermediate outcomes, and operational efficacy) and development effectiveness (development outcomes such as long term impacts, which the project efforts aim for and should contribute to).

The Development Assistance Committee has five criteria for measuring project success: relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability (OECD, 2002). Relevance refers to the extent to which the project is suited to the priorities of the target group, recipient and donor. Impact refers to the positive and negative changes produced by the project, directly or indirectly, be they intended or unintended. Sustainability is concerned with whether the benefits of the project are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Although PM literature on IDPs is somewhat scarce, the question of project success is at the core of the work by Diallo and Thuillier (2004) who suggest a 10-dimension basis to analyze the perceptions of African development project coordinators (NPCs) regarding project success. A factor analysis (principal component analysis) by Diallo and Thuillier (2004) suggests three macro-dimensions (hereafter criteria) of project success, two of which, are statistically significant in explaining project success: the **PM success** and the **project “profile”** (which may be considered as an

early pointer of the third criterion: **project impact**, a criterion which is not statistically significant). This study will explore their research results to analyze the relationship between PM efforts (the extent to which tools and techniques are used), project success, and project success criteria.

4. Research methodology

This research examines the possible empirical relationship between project management efforts (the extent to which project coordinators make use of available tools, techniques, and methods), project success, and project success criteria as perceived by African international development project coordinators (a project coordinator or National Project Coordinator is often a civil servant, a director or a project manager, appointed by the government who manages a team of national collaborators). Regarding the methodology, we analyze statistically the survey and data collected by Diallo and Thuillier (2004), at least for the measures of project success and for the items on international development project management concepts, tools, and techniques.

In the research, we rely on the sole judgment of the coordinators. Therefore our results depend heavily on the quality of their mental model (Bakken, 2008). The information that refers to this subjective judgment is rated on a Likert scale from one to five (i.e. from *strongly disagree* to *strongly agree* for project success measures and from *never* to *always* regarding the extent to which international development project management tools and techniques are used).

Perception vs. reality is an important issue in science in general and in project success research in particular (Kleinschmidt and Cooper, 1995). The significance of perceptions is reflected by this assertion of Likert and Likert (1976, p.165 quoted by Linberg, 1999, p. 182):

“People act on the basis of what they perceive the situation to be, whether the perceptions are accurate or grossly inaccurate. Since behavior is based on perceptions, the existence of each of them is a fact to be considered. Similarly, the frustrations, attitudes, loyalties, and

hostilities felt by each member and the information and misinformation possessed by each particular course of action under consideration.”

Perceptions, by their very nature, are ontological, biased and idiosyncratic (e.g., Liu and Walker, 1998). As a consequence, authors are left with the choice between studies of self-perceptions and self versus others’ perceptions. There is a number of management authors including PM ones that make the latter choice (e.g., Fowler and Walsh, 1998; Keil *et al.*, 2002; Gareth and Martin, 2003; and Khang and Moe, 2008, for the particular case of IDPs).

However many others including us, purposely resort to studies of self-perceptions. Examples of such studies are numerous: project managers perceptions about their ability to influence motivation (Schmid and Adams, 2008); software developer perceptions of their project failure (Linberg, 1999); chief information officers’ perceptions of their project critical success factors (Nah *et al.*, 2003); administrative science faculty members’ perceptions of their research misconduct (Cossette, 2004); and professionals’ perceptions of their self-managing activities (Uhl-Bien and Graen, 1998).

Although some authors have questioned the validity of such research design results, others do not share this criticism. For example, after a meta-analysis investigating 581 field studies and analyzing 42 934 correlations, Crampton and Wagner (1994) conclude that the “same source bias” or the “self-perceptions’ bias” poses a relatively small risk to research results. Given that National Project Coordinators are in a good position to observe the relationship between PM efforts and project success, their perceptions are clearly of value, although potentially biased. “We must also posit a determining influence, if we accept the idea that people decide, act, interpret, plan, etc. on the basis of the representations they have of reality, rather than on what reality truly or “objectively” is” (Cossette, 2004, p. 231).

Nevertheless in the research, some important precautions have been taken to reduce the self-perception bias. The overall assessment of project success has to be made on the first page of the questionnaire. Only respondents who skim through the entire questionnaire before answering any question will know about the subsequent success items that are available on

different pages. Also, in the preamble, we ask them to bear in mind that they are not the ones who are being judged but rather they are asked to sincerely judge the overall perceived performance of their project.

It is noteworthy to recall that 600 questionnaires in French and in English were mailed to project managers, coordinators, and directors in 26 countries, most of them south of Sahara (out of which 350 are Francophone and 250 are Anglophone). Note that most of Central Africa is under political turmoil and projects are suspended *sine die* or even closed. Morocco and Tunisia, under "sector-wide approach" were excluded from the mailing and no questionnaire was sent to South-Africa, Nigeria or Lybia. A response rate of about 15% (93 answers) was obtained and judged acceptable considering the difficult conditions in which this kind of survey had been done. The response rates are respectively 65% and 35 % for francophone and anglophone countries, which is consistent with the initial repartition in the mailing. "Setym International, a Montreal-based organization involved in project management training for international development project managers mentions that approximately one out of five project coordinator addresses in its African database requires yearly update for changes in postal box number, project moving, etc.

While our effective response rate is obviously unknown, we may therefore expect it to near the 20% level." (see Diallo and Thuillier, 2004, p. 23). Actually, this rather modest response rate is of the same magnitude as what other researchers obtained under similar mailing conditions [see for example, (Au and Tse, 2001; Bellizi and Hasty, 2002; Cupach and Carson, 2002; Daniel *et al.*, 2002; Valentine and Barnett, 2002).

Questions such as non-respondent bias, fair representation of respondent countries in the questionnaire, project types or sectors, either "hard" or "soft", project maturity, and social desirability have been addressed by Diallo and Thuillier (2004). Roughly 12% of the projects in the sample are considered more or less a failure by their coordinator, which is possibly below the *real* failure rate for international development projects in Sub-Saharan Africa. Although this could suggest a non-respondent bias, tests for potential links between project success and time to respond to the questionnaire, show no significance.

According to the geographical distribution of the respondent countries, one can say that they are fairly represented and there is no significant geographical bias that can distort potential generalization of research findings. All projects in the research are international development projects funded by multilateral institutions with common characteristics such as finality, objectives, processes, and guidelines.

However, as the number of respondents is 93 and the number of sectors is 12, an analysis of success and success criteria, sector-by-sector, has not been significant. All projects in the sample are under an ongoing implementation with a 5-year mean and 3-year standard deviation. As a result, generalisation of findings to the overall population of projects and project coordinators in sub-Saharan Africa seems reasonable.

Considering that Diallo and Thuillier (2004) performed internal consistency and reliability tests on project success dimensions, we focus here on the questionnaire statements that refer to the application of international development project management tools. In fact, the Cronbach alpha for the complete sample is .80, .76 and .67 respectively for sub-samples with 7 or 3 statements only. Considering the very few number of statements in the last sub-sample, a Cronbach alpha of .67 is considered acceptable (e.g., Morgan and Griego, 1998).

Finally, the statistical strategy is simple and straightforward. A factor analysis, more precisely principal component analysis, of international development project management tools and a correlation analysis of project success measures and PM efforts were undertaken. Table 20 sketches the characteristics of projects and project coordinators in the sample.

Table 20. Characteristics of projects and project coordinators (NPCs)

Project sectors: (n = 89)							
	%		%		%		
Education	12.4	Rural Development	19.1	Reform & Governance	11.2		
Energy	3.4	Urban Development	3.4	Health, Pop. and Nutr.	5.6		
Environment	9.0	Public Works	6.7	Comm. and Telecom	2.2		
Mines	2.2	Social Dev.	9.0	Agetipe ⁷⁴	15.7		
Donors contributions: (n = 83), (Millions of US \$)							
	TOTAL	WORLD BANK	AFDB	EU	UNDP	OTHERS	GOVT.
n	86	61	23	17	23	36	63
Mean	36.08	25.94	9.50	9.78	1.82	15.60	7.75
Median	16.70	19.00	2.00	2.50	0.30	5.50	2.00
Mode	5.00	4.10	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
Min.	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Max.	600.00	120.00	60.00	90.00	15.00	250.00	100.00
Project coordinators:							
Gender (n = 91):		Male: 89 %		Female: 11 %			
Country (n = 92):		Anglo: 35 %		Franco: 65 %			
Education (n = 91):		Undergraduate: 13 %		Graduate: 87 %			
Prof. status (n = 91):		Civil servant: 33 %		Civil serv. seconded: 27 %			
		Contractual: 34 %		Other : 6%			
Annual Salary and Benefits (n = 89) :							
(equivalent US \$)	< 2 500	2 500-5 000	5 000-7 500	7 500-10 000	> 10 000		
%	26.1	17.4	10.9	8.7	33.7		

⁷⁴ Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public, which is an agency in charge of municipal works, local infrastructures and construction in several African countries. Most of the projects are financed by international donors.

5. Study variables

Project success is measured along 11 criteria that were applied and validated in previous research by Diallo and Thuillier (2004). Table 21 describes the responses to the project success measure, the 10 success items and the average composite measures (PM success; project “profile” and project impact).

Let us note that project profile is a success criterion which is somewhat difficult to understand. In fact, it captures the reputation of the project amongst its principal donors (REPUTATION), its chances to be extended with additional funding if necessary (ADDFUND), the conformity of goods or services delivered to the project plan (GSCONF) and the national PROFILE (ie: the reputation of the project locally). But project impact captures the impact of the project on the beneficiaries (IMPACT), the satisfaction of the latter with the goods and services delivered (BENSATIS) and the institutional capacity built by the project within the country (SUSTAIN).

The investment in PM is measured by the extent to which international development project management concepts, tools, and techniques are used *only* at the *implementation phase* and with particular attention to three core PMBOK knowledge areas (scope, time and cost management) and three important PM processes suggested by Zwikael (2008) and Zwikael and Globerson (2006): *existence of project procedures*; *extent of use of standard PM software*; *involvement of the project manager during the initiation stage* let alone a fourth PM process that is *the existence of project success measures*, which is covered above.

Here are the tools: logical framework (LF); work breakdown structure (WBS); activities/responsibilities (CHART); codification of tasks and work packages (CODIFT); budgeting of tasks (BUDGT); critical path method (CPM); work progress monitoring (MONITW); monitoring of disbursements (MONITD); performance indicators (PI); and Microsoft project software (MSP).

Of course, façade management with too much emphasis on short term results, technical short-sightedness, or myopia may be an issue here: concepts, tools, and techniques can be used just

for the sake of using them and not for actual application (Bloch, 2000). Notwithstanding, their degree of utilization certainly reveals the emphasis and efforts put on project management. For example, a similar project planning efforts measure (“implementation of project management processes and procedures”) was used by Dvir *et al.* (2003) for R&D projects. There are other measures of project planning in the literature such as a five-item scale that draws from such planning activities and resources as time schedules, milestones, slack resources, personnel needs, etc. (Aladwani, 2002; Slevin and Pinto, 1986). Some research studies measure the effect of project scheduling practices (Griffith, 2006) or the impact of project planning, project goal or plan changes on project success (Dvir and Lechler, 2004). But these measures do not explicitly consider the degree of application of PM concepts, tools, and techniques that this paper partly focuses on.

Table 21 describes the questionnaire responses that addressed the application of international development project management tools, concepts, and techniques.

The interpretation of these descriptive statistics is straightforward. The project work progress monitoring tool, the monitoring of disbursements tool, and the performance indicator tool hold the highest means and the lowest standard deviations. This reveals that they are the most frequently used tools. Most importantly, there seems to be an agreement among project coordinators on the extent to which they are used. However, a PM tool like MS Project software is sometimes scarcely used and there is little consensus with regard to its usage if one considers its high standard deviation. This is not surprising since project planning in the aid industry sector, tends to be structural and less detailed at the implementation phase than major project planning at the preparation and appraisal phases, and as such does not require an important use of PM software excepted for infrastructure and construction projects with many activities to monitor.

Table 21: Descriptive statistics for “project success measures” items and the average composite project success scores

Success measures	N	Min	Max	Mean	Median	Standard deviation
Overall success (My project is a success)	89	1.00	5.00	4.19	4.00	.81
Project management success	89	1.33⁷⁵	5.00	3.69	3.67	.88
The initially identified objectives were attained	89	1.00	5.00	3.81	4.00	.90
The project operated on time	89	1.00	5.00	3.21	3.00	1.29
The project operated within budget	89	1.00	5.00	4.06	4.00	.99
Project “profile”	89	1.75	5.00	4.12	4.25	.69
The goods and services produced by the project conform to those described in the project documents	89	2.00	5.00	4.25	4.00	.74
The project achieved a high national profile	89	1.00	5.00	4.19	4.00	.95
The project had a good reputation among the principal donors	89	1.00	5.00	4.08	4.00	.88
The project has a good chance of being extended with additional funding	89	1.00	5.00	3.97	4.00	1.10
Project impact	89	2.00	5.00	4.16	4.33	.64
The beneficiaries are satisfied by the goods or services generated	89	1.00	5.00	4.09	4.00	.82
The project had a visible impact on the beneficiaries	89	2.00	5.00	4.26	4.00	.75
The project built institutional capacity within the country	89	2.00	5.00	4.12	4.00	.82
Valid N (listwise)	89					

⁷⁵ For some respondents the minimums were not equal to 1 for at least one of the success items.

Table 22: Descriptive statistics for the “application of Project Management tools and techniques” items

Measures	N	Min	Max	Mean	Median	Standard deviation
Logframe (LF)	85	1.00	5.00	3.72	4.00	1.11
Work breakdown structure (WBS)	80	1.00	5.00	3.74	4.00	1.20
Activities/responsibilities (CHART)	84	1.00	5.00	3.71	4.00	1.11
Codification of tasks (CODIFT)	85	1.00	5.00	3.44	4.00	1.37
Budgeting of tasks (BUDGT)	83	1.00	5.00	3.99	4.00	1.18
Critical path method (CPM)	83	1.00	5.00	3.02	3.00	1.43
Work progress monitoring (MONITW)	87	2.00	5.00	4.40	5.00	.75
Monitoring of disbursements (MONITD)	85	1.00	5.00	4.59	5.00	.76
Performance indicators (PI)	83	2.00	5.00	4.11	4.00	.84
Microsoft project software (MSP)	81	1.00	5.00	2.51	2.00	1.38
Valid N (listwise)	80					

6. Data analysis and results

6.1 Factor analysis (Principal component analysis)

In order to simplify the analysis, we first applied factor analysis, more precisely principal component analysis, to reduce the large number of questionnaire items pertaining to the application of IDPM concepts, tools and techniques. The optimal statistical processing with SPSS (after orthogonal rotation and removal of loadings less than 0.45) generates 2 components: “2 toolboxes”. The meaning of these toolboxes is discussed as follows:

Component 1: LF, WBS, CODIFT, CPM, BUDGT, MSP and CHART

This component consists of tools and techniques such as the logical framework, the work breakdown structure, the activities/responsibilities matrix, the codification of activities and tasks, the budgeting of tasks, the critical path method (CPM) and the PM software. These are tools that are often used in project redesign, reformulation, and replanning or reshaping. That is

to say that these tools are very important at the implementation phase where project coordinators have to surely reformulate, redefine, reshape or replan, whether partially or entirely, their projects. We will label this component “**project reformulation and replanning tools**”. It accounts for 29% of the total variance.

Component 2: MONITW, MONITD and PI

This is a group of tools and techniques for project monitoring and performance measurement: the work progress monitoring, the monitoring of disbursements, and performance indicators. These tools and techniques serve in the monitoring and evaluation phase. We will simply name the component “**Project monitoring and evaluation tools**”. It accounts for 23% of the total variance.

Overall, the 2 components account for 52% of the total variance. The results of the principal component analysis are used for the correlation analysis between PM efforts and project success.

Table 23: Coordinates of the toolboxes on the initial items

Measures	Principal components	
	1	2
Activities /responsibilities (CHART)	.784	
Microsoft project software (MSP)	.678	
Budgeting of tasks (BUDGT)	.625	
Critical path method (CPM)	.619	
Codification of tasks (CODIFT)	.590	
Work breakdown structure (WBS)	.580	
Logframe (LF)	.484	
Monitoring of disbursements (MONITD)		.792
Performance indicators (PI)		.726
Work progress monitoring (MONITW)		.712

N = 87. Orthogonal rotation: VARIMAX

As the sample is limited to 87 (see Table 22 above), we were not able to check for project management concepts, tools, and techniques as well as success constructs' validation through confirmatory factor analysis or structural equations modeling with AMOS (although this has been done in article II).

6.2 The correlation and regression analyses

As the central part of this research is data analysis, we examine the correlations between the 3 composite measures of project success (**PM success**, **project “profile”**, **project impact**) and the 2 composite measures of the PM efforts (project reformulation and replanning tools; project monitoring and evaluation tools). For that purpose, we use the average aggregated scores of those composite measures on the initial variables. For instance, for the component labelled “*project monitoring and evaluation tools*”, we consider the average aggregated scores on the initial variables Work progress monitoring (MONITW), Monitoring of disbursements (MONITD), and Performance indicators (PI). The same method applies to the determination of **PM success** scores (average aggregated scores on the initial variables objectives; time; budget). For the **project success** score (the “dependant variable”), we use the score available from the survey. We then proceed with a stepwise regression analysis.

Table 24 shows the descriptive statistics of the IDPM tools and techniques composite measures. Table 25 displays the correlation analysis results. And Table 25 displays the results of the multiple regression (*stepwise*) analysis.

Table 24: Descriptive statistics for the average composite PM tools scores

Measures	N	Min	Max	Mean	Median	Standard deviation
Project reformulation and replanning tools	87	1.43	5.00	3.49	3.57	.83
Project monitoring and evaluation tools	87	2.33	5.00	4.37	4.67	.62
Valid N (listwise)	87					

Table 25: Correlation between average PM tools scores and average project success criteria scores

Statistics		Project reformulation and replanning tools	Project monitoring and evaluation tools	Project management success	Project "profile"	Project impact	Project success
Project reformulation and replanning tools	Corr. Sig. N	1 .87	.447** .000 87	.206 .055 87	.198 .066 87	.265* .013 87	.222* .039 87
Project monitoring and evaluation tools	Corr. Sig. N		1 .87	.238* .026 87	.313** .003 87	.156 .149 87	.193 .073 87
Project management success	Corr. Sig. N			1 .89	.624** .000 89	.523** .000 89	.729** .000 89
Project "profile"	Corr. Sig. N				1 .89	.594** .000 89	.727 .000 89
Project impact	Corr. Sig. N					1 .89	.638** .000 89

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Table 26: Results of the stepwise multiple regression

Statistics (Alpha = .05)		Project management success	Project "profile"	Project impact	Project success
Project reformulation and replanning tools	Sig. R ²	N.S.	N.S.	.041 .07	N.S.
Project monitoring and evaluation tools	Sig. R ²	N.S.	.018 .10	N.S.	N.S.

There are 15 correlation coefficients and it is in fact possible that some will appear to be statistically significant due to the compounded effect of type I error. Consequently we resort to

a Bonferroni adjustment. The critical significance level is set to the rather conservative value of $.05/15 = .003$.

Several interesting results from the correlation table are noteworthy. First, unsurprisingly, one observes a high correlation between the success criteria and the project success. The highest correlations are between **PM success** and **project success**, and between **project profile** and **project success**. There is no significant correlation between the use of PM tools and **project impact**. This is rather acceptable since African National Project Coordinators seem not to care about project impact, as surprising as it may seem; they instead care deeply about PM success as well as **project “profile”**, an early pointer of project impact (Diallo and Thuillier, 2004). In so doing, they are not that different from the other project managers for which PM success instead of product success is the “Holy Grail” (White and Fortune, 2002; Youker, 1989; Gittinger, 1984; Shenhar *et al.*, 2005). May be this is a sign of a professional bias in the PM profession, if it is in fact a profession (See Smith, 1988 for the professional bias in international development project identification).

Furthermore, as it is practically impossible to observe **project impact** during project implementation, **project profile**, although somewhat difficult to understand as a project success criterion (as mentioned above), acts as an early pointer of **project impact**, which it takes long time after the project to assess. Still, National Project Coordinators cannot afford to wait. Their evaluation and their career depend on their project performance. For their own agenda, they therefore need to capitalize on the project results as quickly as possible, i.e. before effective or real long term impact is known (Diallo and Thuillier, 2004). However, a project with a high profile has a good chance to generate effective impact in due course.

Second, if the observed correlations between PM tools and **project success** and project success criteria variables are not significant, they are between 15% and 31%, which is noteworthy. This conveys the idea that in practice, the importance of PM tools cannot be denied. Also the kind of tools matters. There are two great toolboxes: project reformulation and replanning tools; and project monitoring and evaluation tools. Furthermore, there appears to be a consensus between National Project Coordinators: the project monitoring and evaluation tools are not only often

used in practice but they seem to be used more often than the so-called project reformulation and replanning tools.

Third, the results (see Table 25) also show that *only* the project monitoring and evaluation tools are significant (the highest correlation in fact between any PM tool and any project success variable) with **project profile** ($r = 31\%$, $p = .003$) at the level .003 although there is indeed a significant correlation at the 0.05 level between project reformulation and replanning tools and **project success** and **project impact**. This is interesting since they suggest that project monitoring and evaluation tools may be helpful to make the project results and the project coordinators' achievements known. These results are consistent with those of the stepwise multiple regression (see Table 26). In fact the stepwise regression analysis shows that there is a significant relationship between project monitoring tools and project profile at the 0.05 level ($\text{Sig} = .018$; $R^2 = .10$) and between project reformulation and replanning tools and project impact although the latter is barely significant ($\text{Sig} = .04$; $R^2 = .07$).

Such tools will allow the National Project Coordinators to capitalize on the **project profile** and make the achievements emerge. In other words, National Project Coordinators put a lot of effort into project monitoring and evaluation. In so doing, they try to ensure project performance and accountability throughout project lifecycle, and this contributes to **project "profile"**, an early pointer of their project long term impact.

Project monitoring and evaluation tools are in fact critical to measure project performance throughout the life of the project, to inform key project stakeholders about project progress and to demonstrate accountability through transparency and documentation (Crawford and Bryce, 2003; Gasper, 2000; Rakodi, 1982; Cracknell, 1988; Earle, 2003; Binnendijk, 2000).

Fourth, the correlations between **project profile** and each of the projects and respondents' characteristics such as total amount of donors' contributions; total amount of local government contribution; language, gender, level of education, annual salary of the project coordinator (see Table 20) on the other hand, are weak and statistically not significant.

7. Discussion and conclusion

7.1. Project success is insensitive to the level of project planning efforts

At a first glance it may appear that the success rate of a project depends on the PM tools, techniques, and methods used and that project planning efforts must be given great importance. This realistic assumption, commonly accepted among practitioners and researchers, is challenged by the surprising research results, which are similar to the ones that Dvir *et al.* (2003) came up with. If a minimum level of project planning is required, there is no significant correlation between project planning efforts, project success, and project success criteria as perceived by African international development project coordinators (National Project Coordinators). Although this stands in stark contrast to literature, the interpretation by Dvir *et al.* (2003) is also admittedly acceptable here: considering that the current donor-recipient paradigm demands more and more rigorous project plans as a basis for contracting and that a certain level of planning and most importantly of reshaping and replanning is done for all types of projects, a significant statistical correlation cannot be found in the data. Are tools and techniques such as the logical framework, the PM software MS Project and the CPM not systematically used for successful and unsuccessful projects? Also, it is fair to say that project outcomes and project success are in fact the result of multiple factors or elements that affect the project and that project planning efforts are just only one part of the success equation.

7.2. A call for an involvement of the National Project Coordinators in project planning

The research results are also logical since National Project Coordinators, the project managers in the aid industry sector, are only involved in the project execution (or implementation) and not in the early major planning stages (identification, preparation, appraisal and approval) where the project summary plan or “rolling wave” detailed plan is created. This stands in contrast to calls in PM literature (see Munns and Bjeirmi, 1996; Zwikael, 2008; Zwikael and Globerson, 2006) and in international development project management literature (Youker, 1989, p. 55) for an involvement of the project manager and other stakeholders during initiation phase in an effort to increase project chances for success. Although one may think “they implement, therefore they

manage” (Wilson 1983, cited by Analoui, 1989, p. 38), this is a classical case of semantic confusion (see Smith, 1988 for semantic confusion in international development project identification vs. selection). In fact, the terms implementation and management may appear to be synonymous but “they may take on quite different meanings” (Johnson, 1984, p. 116). National Project Coordinators are not at all project planners but project *replanners* and implementers. One question is therefore important: How could they lead a project for which they do not create at least the plan?

“One solution is to appoint a project manager earlier in the process before bank approval” (Youker, 1989, p. 55) if one is to shrink the long delay that often occurs between project approval and actual start-up implementation in the borrowing country, which is seemingly difficult to do in practise. All too frequently instead, projects are subject to delays owing to the failure or delay of the Public Service Commission of the borrowing country or of the personnel agencies to recruit for the formation of the project team (Youker, 1989). Such a situation, despite the participation discourse, affects projects “buy in” by the local beneficiaries and the borrower country that often falls short of understanding and committing itself and of supporting project objectives. “It is interesting to note that in almost recipient countries, they refer to “the World Bank project” rather than the country’s project, their project or at least the World Bank “financed” project. This naming of a project as a foreign entity is symbolic of a lack of ownership of the project by the local stakeholders” (Youker, 1989, pp. 55-56). Although things have positively changed since 1989, there is still a lot to do with regard to ownership and empowerment in international development project management. Project stakeholders have to be involved in the decision making for international development projects (Khang and Moe, 2008; Smith, 1988). But they cannot only rely upon emotional judgments; they have to be able to engage in technically, economically, and environmentally (including socially) informed (educated) decision-making between the critical resources uses/issues. Tools such as “educated trade-offs” are required for an effective stakeholder consultation (Ranasinghe, 2008).

7.3. Too much emphasis of aid agencies on accountability-for-results

It is probably not by chance that project monitoring and evaluation tools seem to be used more often than the so-called project reformulation and replanning tools. As Besner and Hobbs (2004, p.12) put it, “the differences in usage levels of tools are indicative of important differences in practice”. In the same way business projects, construction projects and Information and Technology projects are different with regard to the focus on certain specific PM tools (Besner and Hobbs, 2004), international development projects may also be singular in that respect, especially at the implementation phase. There is certainly a discrepancy between PM literature and PM practice (Yasin *et al.*, 2000). But this result has an intuitive appeal since it suggests that National Project Coordinators consider the monitoring and evaluation of their projects to be very important.

There are a lot of incentives from the aid agencies to spend a lot of time and effort on monitoring and performance evaluation activities. The results-based management (RBM) philosophy in the aid industry sector may have something to do with that. It provides a sound rationale for the interpretation of our research results. The use of those PM tools is laudable but donors and aid agencies are in fact emphasizing a lot the accountability-for-results side of the RBM, logframe and performance evaluation tools, with little attention to their managing-for-results side in the internal decision-making process. In fact, annual performance reports are required for ministers, parliament, auditors or other oversight agencies, customers and the general public to convince skeptical that the aid agencies are providing “value for money” for their projects (Binnendijk, 2000, pp. 7-9). Also, “the priority sometimes given to the “horizontal logic” over “vertical logic” in logframing reflects a politically driven need to show symbols of accountability” (Gasper, 2000, p. 27).

7.4. A strong procedures or guidelines orientation in International Development Project Management

There is a growing “contract culture” where a focus on the fulfillment of contracted inputs and outputs, rather than on international development project outcomes, allows the aid industry to

demonstrate contractual success even with spectacular project failures (see Fitz-Gerald and Neal, 2002 for the specific case of the humanitarian aid sector). Instead of incentives to managing for results, this acts as a disincentive and there don't appear to be a strong results culture in donors and aid agencies (see UNDP 2007, pp. 6 and 88, for the specific case of UNDP).

Instead of a strong results orientation, the aid industry sector exhibits a strong procedures or guidelines orientation epitomised by the bureaucratic and stringent reporting requirements that National Project Coordinators are subject to (see Mahalingam *et al.*, 2005 for the role that professional cultures and institutionalised work practices play in cultural clashes in infrastructure international development projects and the conflict between rules and results orientation).

The procedural aspects of project implementation may typically cover *inter alia* the format and the timing of disbursement and of project funds reports, compliance with donor financial reports on how the money has been spent and how to apply for replenishment of project bank accounts, and other statutory requirements such as compliance with procurement guidelines. Even in the case of local management where building PM capability in developing countries is important and where responsibility for project implementation falls in the hands of recipient countries, statutory requirements, processes and procedures, at least from UNDP for example, are still imposed on the national implementing institutions (Maddock, 1992).

That being said, demonstrating results is easier than managing for results and the former is often the focus, in fact the part of strategic management over which management has some control: performance evaluation (Fitz-Gerald and Neal, 2002). For that reason, "knowing how to report and reporting on time is therefore of great importance" for National Project Coordinators (Maddock, 1992, p. 405). Confronted to such pressures, National Project Coordinators are left with no other choice than to extensively use monitoring and evaluation tools if they want to preserve their relation with their counterparts at the aid agencies (the task managers who are in fact the project supervisors) and their exceptionally well paid jobs difficult to abandon in Africa (Diallo and Thuillier, 2004, 2005). Anyway, if the project fails, it is still possible for them to

complain about the weaknesses of the project plan in first place, let alone their “man-in-the-middle of the devil and the deep blue sea” position (Analoui, 1989).

7.5. Culture and work values matter: Project Management tools and techniques are only one part of the success equation

The research results are also significant since one needs to know which tools are available to African project coordinators before investigating what in the current PM orthodoxy works and what can't work in Africa, as requested by Muriithi and Crawford (2003). Too often though, aid agencies put emphasis hitherto on performance evaluation only to find that failure of their strategy is due to a lack of recognition of a key factor, such as cultural change issues, within the strategy implementation phase (Fitz-Gerald and Neal, 2002). Johnson (1984) has shown how implementation problems that plagued international development projects in developing countries can be traced to a tendency of a generic international development project management cycle to abstract project planning and implementation from its organizational and institutional context with little consideration of organizational structure and interdependence and managerial responsibility and control.

The applicability of PM orthodoxy in Africa and to international development projects in East Africa in particular, where the case study by Muriithi and Crawford (2003) took place, has been subject to criticism. PM tools and techniques, particularly project implementation ones, may fall short in delivering success if they run counter to cultural and work values, considering the fact that many of them like the Gantt chart are rationality and efficiency-driven and that National Project Coordinators have to cope with political and social demands on project resources. Those tools are based on a Western Greco-Roman philosophical premise that a man is a rational being (Mbigi and Maree, 1995; Boon, 1997 cited by Rwelamila *et al.*, 1999, p. 338), which is not *always* the case in Africa (Muriithi and Crawford, 2003; Rwelamila *et al.*, 1999).

The PM tools and techniques are one part of the project success equation. Far more important are socio-political aspects of the National Project Coordinator job. The PM tools still need to be

tailored or harnessed or at least aligned with African sociality if they are to deliver success. Rwelamila *et al.* (1999) trace “the African project failure syndrome” back to the lack of a metaphor of group solidarity between African project stakeholders coined “ubuntu” (harmony or literally translated “a person is a person”), which was due to an inappropriate traditional project organizational structure. MIST cardinal principles, i.e. Morality, Interdependence, Spirit of man and Totality (Mbigi and Maree, 1995) have proven to be critical for PM in Africa. First, the belief that moral base is fundamental to project success and the PM must be committed to fair practices; second, the belief that every project stakeholder is part of the project success formula; third, the belief that a project is present to serve man with unconditional respect and dignity, and a failure to so condemns its existence; last, the belief that a PM system is made of a number of variables and that for it to be a success, it requires a number of improvements from every internal client (Rwelamila *et al.*, 1999, p. 338). All the above suggests that the National Project Coordinator job is more than a simple passive project implementer and controller’s job and that hard skills and tools as well as soft skills and tools are needed for success (Analoui, 1989).

7.6. Research limitations

An explanation is needed regarding the limitations of the research. First, although acceptable, the argument that PM efforts could be measured to the extent to which concepts, tools, and techniques are used may not always hold, especially in the case where they are used simply for the sake of using them and not for actual application (e.g., façade management, technical short-sightedness, or myopia etc.). Still, this measure is worth exploring since the existing literature on project planning and implementation measures does not explicitly consider the degree of application of PM concepts, tools, and techniques, which is one of the main focuses in this paper.

Second, caution is required in interpreting the answers given with regard to the relationship between PM efforts on the one hand and project success or success criteria on the other hand. The fact that, in the research design, the same National Project Coordinator is asked about his/her PM efforts and their outcomes introduces without a doubt a “same source bias”. This

seems not to pose a risk to research results (see section 4). In addition, the questionnaire only focuses on self-perceptions of National Project Coordinators and doesn't intend to determine the effective success rate of international development projects. In fact, even if it were possible to agree on a shared definition of project success, it is practically impossible to establish objectively the effective rate of project success.

Third, caution is also required in interpreting the answers given with regard to the application of PM tools and techniques. In fact, this paper does not distinguish between PM concepts, tools and techniques. This might have a bearing on the results as it is not totally fair, for example, to say that Microsoft Project Software (MSP) is a project planning tool (see Component 1 of the principal component factor analysis). In fact, MSP may be used both for planning and monitoring purposes.

7.7. Further research

Our study opens opportunities for further research. First, an important line of research that is worth exploring is the extent to which the available tools and techniques are used in each of the international development project management phases (preparation, implementation, and evaluation) and the analysis of the respective correlations between the success measures. Also, as project success is a matter of perception and divergence of perspective, we call for research on the viewpoints of coordinators, directors, or managers of projects financed by the *Regional development banks* (Inter-American Development Bank, African Development Bank, Asian Development Bank), European Union and other multilateral international aid funding organizations, not to mention the standpoint of the bilateral aid agencies and the beneficiaries of the projects. Third, since "plans are nothing, changing plans are everything" (Dvir and Lechler, 2004), and the National Project Coordinators are at the execution phase project replanners, it could be interesting to empirically study the impact of project planning, project goal changes, and project plan/scope changes on project success, to determine whether the quality of project planning could compensate for the possible negative effects of changes and to understand how project contextual variables affect goal changes and how such changes, in turn, affect project success.

Last but not least, the role of National Project Coordinators in international development project management needs to be investigated considering the shift toward sector-wide and programme approaches in the context of the new aid management orthodoxy.

Appendix 1: Parts II, III and VII of the questionnaire

II Overall Assessment of Your Project

We now would like you to assess the success of your project. **If your project has only recently started, we ask you to evaluate the success thus far.** Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project. Please circle a response (and only one) on the following scale of 1 to 5 where: 1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree.

Please indicate your level of agreement with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
13. My project is a success	1	2	3	4	5

III Dimensions of Success of Your Project

Please indicate your level of agreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

<i>Considering the portion of the project that has been completed:</i>	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
14. The beneficiaries are satisfied by the goods or services generated	1	2	3	4	5
15. The goods and services produced by the project conform to those described in the project documents.....	1	2	3	4	5
16. The initially identified objectives were attained	1	2	3	4	5

17. The project operated on time	1	2	3	4	5
18. The project operated within budget.....	1	2	3	4	5
19. The project achieved a high national profile	1	2	3	4	5
20. The project had a good reputation among the principal donors	1	2	3	4	5
21. The project has a good chance of being extended with additional funding	1	2	3	4	5
22. The design or implementation of my project was unique	1	2	3	4	5
23. The project had a visible impact on the beneficiaries.....	1	2	3	4	5
24. The project built institutional capacity within the country	1	2	3	4	5

VII Application of Project Management Concepts and Tools

Here we would like to measure the degree of current application of project management concepts and tools. Please indicate your level of agreement with the following by circling the number that best corresponds to your feelings (where : 1 = never, 2 = rarely, 3 = sometimes, 4 = often, 5 = always).

Current-Application

25. Stakeholders Analysis	1	2	3	4	5
26. Logical Framework	1	2	3	4	5
27. Work Breakdown Structure	1	2	3	4	5
28. Operational Planning of Activities	1	2	3	4	5
29. Activities-responsibilities matrix	1	2	3	4	5
30. Codification of tasks and Work Packages	1	2	3	4	5
31. Budgeting of Work Packages	1	2	3	4	5
32. Critical Path Method	1	2	3	4	5
33. Work Progress Monitoring	1	2	3	4	5
34. Budget Monitoring	1	2	3	4	5
35. Monitoring of Disbursements	1	2	3	4	5
36. Earned Value	1	2	3	4	5
37. Performance Indicators	1	2	3	4	5
38. Ms Project Software	1	2	3	4	5
39. Other planning software (specify :.....)	1	2	3	4	5

References

- Aladwani, A.M. (2002), "IT project uncertainty, planning and success: an empirical investigation from Kuwait", *Information Technology & People*, Vol. 15, No. 3, pp. 210-226.
- Analoui, F. (1989), "Project managers' role: towards a "descriptive" approach", *Project Appraisal*, Vol. 4, No. 1, pp. 36-42.
- Andersen, E.S. (1996), "Warning: activity planning is hazardous to your project's health!", *International Journal of Project Management*, Vol.14, No. 2, pp. 89-94.
- Au, A.K.M. and Tse, A.C.B. (2001), "Marketing ethics and behavioural predispositions of Chinese managers of SMEs in Hong Kong", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 272-278.
- Baccarini, D. (1999), "The logical framework method for defining project success", *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 25-32.
- Baker, B.N., Murphy, DC. and Fisher, D. (1974/1988), "Factors affecting project success", in Cleland, D.I., King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, p. 902-919.
- Bakken, B.E. (2008), "On improving dynamic decision-making: implications from multiple-process cognitive theory", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 493-501.
- Barrett, S.M. (2004), "Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies", *Public Administration*, Vol. 82, No. 2, pp. 249-262.
- Bart, C.K. (1993), "Controlling new product R&D projects", *R&D Management*, Vol. 23, pp. 187-197.
- Baum, W.C. (1970), "The project cycle", *Finance and Development*, Vol. 7, No 2, pp. 2-13.
- Baum, W.C. (1978), "The World Bank project cycle", *Finance and Development*, Vol. 15, No. 4, pp. 10-17.
- Bayer, W. and Waters-Bayer, A. (2002), *Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E) with Pastoralists: a Review of Experiences and Annotated Bibliography*, GTZ, Direction for Rural Development, Eschborn, Germany.
- Belassi, W. and Tukel, O.I. (1996), "A new framework for determining critical success/failure factors in projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 141-151.

Bell, Simon. (2000), "Logical frameworks, Aristotle and soft systems: A note on the origins, values and uses of logical frameworks, in reply to Gasper", *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 29-31.

Bellizi, A.J. and Hasty, R.W. (2002), "Supervising unethical sales force behaviour: do men and women managers discipline men and women subordinates uniformly?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 2, pp. 155-166.

Besner, C. and Hobbs, B. (2004) "An empirical investigation of project management practice: in reality what tools do practitioners use?", in: Slevin, D.P., Cleland, D.I., Pinto, J.K. (Eds), *Innovations: Project Management Research*, Project Management Institute, Newton Square, p. 337-351.

Binnendijk, A. (2000), Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience, Organisation for Economic Co-operation and Development: Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation (DAC-EV) available at : http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_31950682_1_1_1_1,00.pdf (accessed march 26)

Bloch, A. (2000), *Déjouer les Pièges de la Gestion de Projet*, Editions d'organisation, Paris.

Bond, R., Hulme, D. (1999), "Process approaches to development: theory and Sri Lankan practice", *World Development*, Vol. 27, No. 8, pp. 1339-1358.

Boon, M. (1997), *The African Way: the Power of Leadership*, Eds Zebra Press, Johannesburg.

Carden, L. and Egan, T. (2008), "Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries" *International Journal of Project Management*, Vol. 39, No. 3, pp. 6 - 27.

Cernea, MM. (1998), *La Dimension Humaine dans les Projets de Développement : les Variables Sociologiques et Culturelles*, Éditions Karthala, Paris, 586 p.

Clarke, A. (1999), "A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 139-145.

Cossette, P. (2004), "Research integrity: an exploratory survey of administrative science faculties", *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, pp. 213-234.

Cracknell, B. E. (1988), "Evaluating development assistance: a review of the literature", *Public Administration and Development*, Vol. 8, No. 1, pp. 75-83.

Crawford, P. and Bryce, P. (2003), "Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 363-373.

Crampton, J., Wagner, S.W. (1994), "Percept-percept inflation in micro-organizational research: an investigation of prevalence and effect", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 67-76.

Cupach, W.R. and Carson, J.M. (2002), "The influence of compensation on product recommendations made by insurance agents", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 2, pp. 167-176.

Daniel, E., Wilson, H. and Myers, A. (2002), "Adoption of e-commerce by SMEs in the UK", *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 253-270.

de Wit, A. (1988), "Measurement of project success", *Project Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 164-170.

Development Project Management Center (1979), *Elements of Project Management*, Department of Agriculture, Washington, U.S.

DFID (2002), *How Effective is DFID? An Independent Review of DFID's Organisational and Development Effectiveness*, Department for International Development, London

Diallo, A. and Thuillier, D. (2004), "The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 19-31.

Diallo, A., Thuillier, D., (2005), "The success of international development projects, trust and communication: an African perspective", *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 237-252.

Dvir, D., Lechler, T. (2004), "Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success", *Research Policy*, Vol. 33, pp. 1-15.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. and Tishler, A. (1998), "In search of project classification: a non-universal approach to project success factors", *Research Policy*, Vol. 27, No. 1, pp. 915-935.

Dvir, D., Raz, T. and Shenhar, A. (2003), "An empirical analysis of the relationship between project planning and project success", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 89-95.

Earle, L. (2003), "Lost in the matrix: The logframe and the local picture", in *INTRAC's 5th evaluation conference: measurement, management and accountability?*, The Netherlands, 31st March-4th, pp.1-17, available at: <http://www.google.com/search?q=%E2%80%99Lost+in+the+Matrix%3A+The+Logframe+and+the+Local+Picture&rls=com.microsoft:fr-ca&ie=UTF-8&oe=UTF-8&startIndex=&startPage=1> (accessed 26 march 2009)

European commission (2004), *Aid Delivery Methods. Project Cycle Management Guidelines*, available at www.europa.eu.int (accessed 1 november 2006).

European Commission (2007), *Support to sector programmes. Covering the three financing modalities: sector budget support, pool funding and EC project procedures*, Tools and Methods Series, Guidelines No 2 available at: http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/Support-to--Sector Programmes_short_27072007_en.pdf (accessed 26 march 2009)

Fitz-Gerald, A.M. and Neal, D.J. (2002), "Aid management: exploring the utility of generic management applications in the humanitarian aid sector", *Journal of Humanitarian Assistance*, pp. 1-14.

Fleming, Q.W. and Koppelman, J.M. (2006), *Earned Value Project Management*, 3rd edition, Project Management Institute, USA.

Fleming, Q.W. and Koppelman, J.M. (2004), "If EVM is so good... Why isn't it used on all projects", *The Measurable News*, Spring 2004.

Fowler, A. and Walsh, M. (1998), "Conflicting perceptions of success in an information systems project", *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-10.

Fox, T.L. and Spence, J.W. (1998), "Tools of the trade: a survey of project management tools", *Project Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 20-27.

Gareth, D.G. and Martin, L.A. (2003), "The Ashville project: participants' perceptions of factors contributing to the success of a patient self-management-diabetes program", *Journal of the American Pharmaceutical Association*, Vol. 43, No. 2, pp. 185-190.

Gasper, D. (2000), "Evaluating the "Logical Framework Approach" Towards learning-oriented development evaluation", *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 17-28.

Gibson, R..B. (2006), " Sustainability assessment: basic components of a practical approach", *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 24, No. 3, pp. 170-182.

Gittinger, J.P. (1984), *Economic Analysis of Agricultural Projects*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Globerson, S. and Zwikael, O. (2002), "Impact of the project manager on project management planning processes", *Project Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 58-64.

GTZ. (2003), *How Successful Is Technical cooperation? Project Results of GTZ and its Partners*, 8th Cross-Section Analysis, Eschbom: GTZ, available at <http://www.gtz.de/publikationen/englishhttp://www.gtz.de/publikationen/english> (accessed 1 november 2006).

Goodman, L.J. and Love, R.N. (1980), *Project Planning and Management: an Integrated Approach*, Pergamon Press, UK.

Griffith, A.F. (2006). "Scheduling practices and project success", *Cost Engineering*, Vol. 48, No. 9, pp. 24-30.

Hubbard, M. (2000), "Practical assessment of project performance: the "potential impact" approach", *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 385-395.

Hubbard, M. (2001), "Shooting the messenger: log frame abuse and the need for a better planning environment- A comment", *Public Administration and Development*, Vol. 21, pp. 25-26.

Hubbard, M. (2005), "Aid management: beyond the new orthodoxy", *Public Administration and Development*, Vol. 25, pp. 366-371.

Hugé, J., Hens, L. (2007), "Sustainability assessment of Poverty Reduction Strategy Papers", *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 25, No. 4, pp. 247-258.

Hulme, D. (2007), *The Making of the Millennium Development Goals: Human Development Meets Results-Based Management in An Imperfect World*, Brooks World Poverty Institute Working Paper No. 16, December.

Ika, L. (2009), "Project success as a topic in project management literature" *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 6-19.

Jennings, T. (1985), *Measuring the Effectiveness of aid: An Experiment in the Scoring Method for Aid Evaluation*, University of Leicester.

Johnson, K. (1984), "Organizational structures and the development project planning sequence", *Public Administration and Development*, Vol. 4, pp. 111-131.

Keil, M., Tiwana, A. and Bush, A. (2002), "Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: a Delphi study", *Information Systems Journal*, Vol. 12, pp. 103-119.

Khang, D.B. and Moe, T.L. (2008), "Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework", *Project Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 72-84.

Kleinschmidt, E.J. and Cooper, R.J. (1995), "The relative importance of new product success determinants-perception versus reality", *R&D Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 281-298.

Lavergne, R. and Alba, A. (2003), *Guide d'Introduction Aux Approches-Programmes à l'ACDI*, ACDI, Ottawa.

Likert, R. and Likert, J.G. (1976), *New ways of managing conflict*, McGraw-Hill, New-York, NY.

- Lim, C.S. and Mohamed, M.Z. (1999), "Criteria of project success: an explanatory re-examination", *International Journal of Project Management*, Vol.17, No. 4, pp. 243-248.
- Linberg, K.R. (1999), "Software developer perceptions about software project failure: a case study", *The Journal of Systems and Software*, Vol. 49, pp. 177-192.
- Liu, A.M.M. and Walker, A. (1998), "Evaluation of project outcomes", *Construction Management and Economics*, Vol. 6, pp. 209-219.
- MacArthur, J.D. (1986), "The project sequence: project stages and the project sequence", Unpublished course note, Project planning centre, University of Bradford.
- Maddock, N. (1992), "Local management of aid-funded projects", *Public Administration and Development*, Vol. 12, pp. 399-407.
- Mahalingam, A., Levitt, R.E., and Scott, W. R. (2005), *Cultural clashes in international infrastructure development projects: Which cultures matter?*, in CIB W92/T23/W107 International symposium on procurement systems. The impact of cultural differences and systems on construction performance, 7-10 february, Las Vegas, NV USA.
- Mbigi, L. and Maree, J. (1995), *Ubuntu-the Spirit of African Transformation Management*, Eds Knowledge Resources, Rand-burg.
- McNeil, H.J. and Hartley, K.O. (1986), "Project planning and performance", *Project Management Journal*, Vol.17, No. 4, pp. 36-44.
- Minogue, M. and Polidano, C., and Hulme, D. (1998), *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, Edward Elgar Pub, England.
- Morgan, G.A. and Griego, O.V. (1998), *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions with Statistics*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc, New Jersey.
- Mingus, N. (2002), *Alpha Teach Yourself Project Management in 24 Hours*, CWL Publishing, Madison.
- Munns, A.K. and Bjeirmi, B.F. (1996), "The role of project management in achieving project success", *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 81-87.
- Muriithi, N. and Crawford, L. (2003), "Approaches to project management in Africa: implications for international development projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 309-319.
- Murphy, D., Baker, N. and Fisher, D. (1974), *Determinants of project success*, Boston College, National Aeronautics and Space Administration, Boston.

Nah, F.F-H, Zuckweiler, K.M. and Lau, J.L-S. (2003), "ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol.16, No. 1, pp. 5-22.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2002), *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Evaluation and Aid Effectiveness*, Development Assistance Committee, OECD, Paris, available at: www.oecd.org/dac/evaluation
<http://www.oecd.org/dac/evaluation>(accessed 12 November 2008).

O'Toole, L.J. (1986), "Policy recommendations for multi-actor implementation: an assessment of the field", *Journal of Public Policy*, Vol. 6, No. 2, pp. 181-210.

O'Toole, L. J. (2004), "The theory-practice issue in policy implementation research", *Public Administration*, Vol. 82, No. 2, pp. 309-318.

Picciotto, R., Weaving, R. (1994), "A new project cycle for the World Bank?", *Finance and Development*, Vol. 31, No. 4, pp. 42-44.

Pinto, J.K., Prescott, J.E. (1990), "Planning and tactical factors in the project implementation process", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 305-327.

Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1988), "Project success: definitions and measurement techniques", *Project Management Journal*, Vol.19, No. 1, pp. 67-72.

PMI (2005), *Post-Disaster Rebuild Methodology*, Eds Project Management Institute, Newton Square.

Rakodi, C. (1982), "The role of monitoring and evaluation in project planning in relation to the upgrading of unauthorized housing areas", *Public Administration and Development*, Vol. 2, pp. 129-146.

Ramage, P., Armstrong, A. (2005), "Measuring success - Factors impacting on the implementation and use of performance measurement within Victoria's human services agencies", *Evaluation Journal of Australia*, Vol. 5, No. 2, pp. 5-17.

Ranasinghe, M. (2008), *Stakeholder consultation in the decision making for development projects using educated trade-offs*, in Key note address, CIB W 89 International conference on building education and research in conjunction with CIB W 113, CIB TG 63, CIB TG 67, CIB TG 68, and CIB TG69, February, Kandalama, Sri Lanka.

Rwelamila, P.D., Talukhaba, A.A., and Ngowi, A.B. (1999). "Tracing the african project failure syndrome: the significance of "ubuntu", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 335-346.

- Rondinelli, D.A. (1977), "Planning and implementing development projects: an introduction", in Rondinelli, D.A. (ed.) *Planning Development Projects*, Dowden, Hutchinson & Ross, Stroudsburg.
- Roodman, D. (2006), "Aid project proliferation and absorptive capacity" [No. 75, pp. 1-45], Center for Global Development Working paper.
- Schmid, B. and Adams, J. (2008). "Motivation in project management: the project manager's perspective" *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 60-71.
- Shenhar, A., Levy, O. and Dvir, D. (1997), "Mapping the dimensions of project success", *Project Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 5-13.
- Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M. et Stefanovic, J. (2005), "Project strategy: the missing link", Paper presented at *Academy of Management Annual Meeting*, Honolulu, Hawaii, USA.
- Slevin, D.P. and Pinto, J.K. (1986), "The project implementation profile: new tool for project managers", *Project Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 57-70.
- Smith, P. (1988), "Improving the project identification process in agricultural development", *Public Administration and Development*, Vol. 8, pp. 15-26.
- Steinfort, P., Walker, D. H. T. (2007), "Critical success factors in project management globally and how they may be applied to aid projects", in *proceedings of the PMOZ Achieving Excellence- 4th Annual Project Management Australia Conference*, Gold Coast, August, Australia.
- Steinfort, P., Derek, H.T. (2008), "A critique of the PMI Post-Disaster Rebuild Methodology", in *PMI research conference*, Varsovie.
- Stockmann, R. (1997), "The Sustainability of Development Projects: An Impact Assessment of German Vocational-Training Projects in Latin America", *World Development*, Vol. 25, No. 11, pp. 1767-1784.
- Tacconi, L., Tisdell, C. (1992), "Rural development projects in LDCs: appraisal, participation and sustainability", *Public Administration and Development*, Vol. 12, pp. 267-278.
- Themistocleous, G. and Wearne, S.H. (2000), "Project management topic coverage in journals", *International Journal of Project Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 7-11.
- Thomsett, R. (2002), *Radical Project Management*, Yourdon Press, Upper Saddle River.
- Turner, J.R. (1994), "Editorial: International project management association global qualification, certification and accreditation". *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 109-118.

Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1998), "Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, pp. 340-350.

United Nations Development Programme. (2007), *Evaluation of Results-Based Management at UNDP*, Evaluation Office. December, New York, USA.

Valentine, S., Barnett, T. (2002), "Ethic codes and sales'professionals perceptions of their organisations social values", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 2, pp. 191-201.

Venkatraman, R. and Venkatraman, S. (1995), "R&D project selection and scheduling for organizations facing product obsolescence", *R&D Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-70.

White, D. and Fortune, J. (2002), "Current practice in project management- an empirical study", *International Journal of Project Management*, Vol. 20, 1, pp.1-11.

Yasin, M.M., Martin, J. and Czuchry, A. (2000), "An empirical investigation of international project management practices: the role of international experience", *Project Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 20-30.

Youker, R. (1989), "Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience", *Project Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 52-57.

Youker, R. (1999), "Managing international development project: lessons learned", *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 6-7.

Wilson, F.A. (1983), "The management of development", [No. 98], Project Planning Centre Discussion Paper, October.

World Bank. (1996), *The World Bank Participation Sourcebook*, available at <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm> (accessed 8 April 2009).

World Bank. (1998), *Assessing Aid: What Works, What Doesn't and Why*, Eds Oxford University Press, UK.

Zwikael, O. (2008), "Top management involvement in project management-exclusive support practices for different project scenarios", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1, No. 3.

Zwikael, O., Globerson, S. (2006), "From critical success factors to critical success processes", *International Journal of Production Research*, Vol. 44, No. 7, pp. 3433-3449.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cinq décennies de développement sont passées. Une nouvelle commence. L'enthousiasme des premières années a laissé place à des déceptions. Le sort des peuples de la misère continue de faire couler beaucoup d'encre et de salive; les défenseurs et les pourfendeurs du modèle de développement y vont de toutes les analyses; les uns et les autres ont sans contredit un peu tort et un peu raison. Il est une seule certitude : les peuples de la faim continuent d'avoir « faim » du développement et les dures conditions de vie d'hier deviennent aujourd'hui insupportables face à tant d'inégalité, d'injustice alors même que la solidarité, le partage et l'entraide entre les peuples semblent souffrir et le développement durable lance un défi herculéen au monde. Pays riches et pays pauvres sauront-ils travailler ensemble pour bâtir un monde meilleur, un nouvel ordre mondial ? Le problème semble plus éminemment politique⁷⁶ qu'économique.

Le puits de l'aide au développement que certains comme Jeffrey Sachs du Centre pour le développement international de Harvard et conseiller de Kofi Annan pour les Objectifs du Millénaire de l'ONU qualifient de feu de paille ou de marché de dupes ne devrait pas tarir. L'aide au développement semble plus que jamais nécessaire. Jouer des assonances de slogans emphatiques du genre « La Corrèze avant le Zambèze⁷⁷ » ou de façon plus québécoise « l'Abitibi avant l'Éthiopie » (Noël, 1997, p. 35) ou encore « la Russie avant la Tunisie », cela craint pour un monde déjà en proie au terrorisme. Des espoirs comme le NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique), un projet dont l'incontestable succès d'audience est un paradoxe en raison de sa faible crédibilité (Coussy, 2004) sont permis si la solidarité internationale joue pleinement.

Le bilan de l'aide et des projets de développement est loin d'être satisfaisant. Des projets si intéressants à l'origine, si beaux encore au moment de leur inauguration font très souvent piètre figure à l'heure du bilan et les échecs se sont succédé faisant de l'Afrique selon les dires du

⁷⁶ Lire « Un manifeste-appel de cinquante-deux Prix Nobel » Le Monde, 26 juin 1981, cité par de Solages (1992, p.596).

⁷⁷ Du journaliste français Raymond Cartier, ancien rédacteur de l'hebdomadaire Paris-Match.

Président de la Banque Mondiale « un terrain parsemé d'usines en panne » (de Solages, 1992, pp. 200 et 203). Ce qui amène certains analystes à critiquer l'inefficacité de l'aide et de ses projets et à proposer l'abandon de l'aide (Moyo, 2009). Tout ceci soulève maintes questions dont la suivante lorsqu'on compare la performance des projets de façon générale à celle des projets de développement : « Pourquoi faudrait-il être plus exigeant pour la réalisation des projets de développement international, dont les conditions de réussite sont autrement plus difficiles à réunir ? » (Noël, 1997, p. 37). Il ne faudrait pas se voiler la face : « Des choix inconsidérés ont été faits, des erreurs ont été poursuivies, dont la responsabilité revient aux techniciens, aux hommes d'affaires et aux hommes politiques occidentaux comme aux autorités des pays demandeurs » (de Solages, 1992, p. 209).

Le blâme est partagé mais le passé s'il est bien appris et compris peut lever le voile sur les problèmes de gestion de projet, de management et de choix de modèle de développement (i.e., Easterly, 2007). Alors et alors seulement, une lueur d'espoir peut renaître pour que le développement naisse du tréfonds des idées, seules gages de la réussite (Meier et Stiglitz, 2002, p.1). À cet égard, il faudra davantage explorer les perspectives d'une gestion de projet plus efficace pour réconcilier l'avenir avec le présent de la gestion des projets de développement (Ika, 2005). Bien sûr les heurs et les malheurs de l'aide au développement commandent de porter une attention particulière à ce que l'on pourrait appeler le contenant, c'est-à-dire l'instrument-projet lui-même, ce qui d'ailleurs a commencé depuis le milieu des années 1990 où la désillusion par rapport à l'approche projet a suscité le retour en force de l'approche programme. En revanche, qu'il s'agisse de projets dans l'approche projet ou dans l'approche programme, de projets d'aide ou non, il reste beaucoup à faire pour livrer un taux de succès plus élevé.

Le point de départ de cette thèse est le constat frappant que critères et facteurs clés de succès des projets de développement posent des difficultés d'interprétation et exposent à de la confusion. Ce premier constat factuel se dédouble d'un second, plutôt paradoxal: au contraire de ce qui se passe en gestion de projet, pour l'essentiel en gestion des projets de développement international, la définition des critères de succès est précise alors que l'identification des FCS commence à peine (Pinto et Slevin, 1988; Cooke-Davies, 2002; Dvir, Raz et Shenhar, 2003; Jugdev & Müller, 2005;

Ika, 2009). C'est pourquoi cette thèse, pour emprunter une sagesse béninoise, appelle les agences à « porter aux genoux » le fardeau de l'identification des FCS et les chercheurs à les « aider à le mettre sur la tête ».

Cette thèse se trouve donc aux confins du développement international, de la gestion de projet, de l'administration publique et de l'économie du développement. Et cela lui confère une certaine originalité. Elle s'articule autour de trois articles de recherche, l'un conceptuel sur l'expérience des agences d'aide en matière d'identification des facteurs clés de succès (FCS) de leurs projets et les deux autres, empiriques, qui épousent deux perspectives : celle des superviseurs de projet des agences d'aide multilatérale au développement notamment la Banque mondiale et celle des coordonnateurs de projet sur le terrain, en l'occurrence en Afrique. En mettant en exergue les facteurs clés de succès comme la conception et le suivi, cette thèse attire l'attention sur l'importance de la collaboration entre superviseurs de projet et coordonnateurs de projet. Elle jette également un éclairage sur l'importance, pour les praticiens, des concepts, des outils et des techniques de gestion de projet qui font le quotidien de cette collaboration Nord-Sud entre les bureaucrates des agences et les fonctionnaires des pays bénéficiaires de l'aide. Sur le plan méthodologique, ces travaux adoptent une approche contingente de l'étude des projets et de leur succès; et les données ont été collectées par questionnaire.

Enfin, de façon générale, cette thèse aborde la question suivante : qu'est-ce qui permet à un projet d'aide au développement de réussir, et plus particulièrement, quelles sont les relations entre les facteurs clés de succès et les critères de succès? Plus spécifiquement, cette thèse suggère un cadre conceptuel du succès, des critères et des facteurs clés de succès des projets d'aide au développement et met en relation des facteurs clés de succès comme le suivi ou l'effort de suivi, la coordination, la conception ou l'effort de conception, et la formation; et des critères de succès comme le respect du délai, le respect du budget, la pertinence, l'atteinte des objectifs, et l'impact; et des regroupements de critères de succès soit des dimensions de succès comme le succès de la gestion de projet et le succès du livrable du projet.

1. En ce qui concerne les critères de succès des projets

Tout d'abord il ressort de cette thèse, et plus particulièrement du premier article, que la plupart des agences d'aide au développement s'appuient sur les critères de succès de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). De façon récurrente, les évaluations de projet sont conformes à la méthodologie du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Il s'agit des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité (pérennité ou durabilité) (OCDE, 2002). Le « glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats » de l'OCDE en offre une définition précise. La pertinence du projet est la mesure selon laquelle les objectifs du projet correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. L'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs du projet ont été atteints, sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. L'impact évalue les effets escomptés ou inattendus du projet affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et matérielles) de façon plus efficiente, équitable et durable. La durabilité est la continuation des bénéfices sur le long terme et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Dans l'article II et surtout dans l'article III, on voit que Diallo et Thuillier (2004) proposent dix critères de succès regroupés en trois grandes dimensions : le succès de la gestion (l'atteinte des objectifs, le respect des délais, le respect du budget); l'impact (la satisfaction des bénéficiaires par rapport aux biens et services générés; l'obtention d'impacts durables avec le projet; la création d'une capacité institutionnelle durable pour le pays; et la « visibilité » (conformité des biens et services avec le plan de projet; visibilité nationale pour le projet; réputation du projet auprès du principal bailleur de fonds et chances du projet de susciter des financements additionnels). On sait par ailleurs que les conceptions, les définitions et les mesures du succès en gestion de projet sont aussi nombreuses que diverses et que par exemple, 75 mesures différentes existent pour apprécier le succès des projets de développement de nouveaux produits (Griffin et Pagé, 1996). Le rapprochement des littératures de la gestion des projets de développement international et de la gestion de projet a été instructif à cet égard.

Dans l'article II de la thèse, nous avons montré qu'il est possible de regrouper empiriquement l'ensemble des critères de succès des projets de développement en deux dimensions principales : le succès de la gestion et le succès du livrable quand bien même il a fallu pour des raisons de cohérence interne et de stabilité des échelles abandonner l'énoncé sur les délais dans la dimension « succès de la gestion » et l'énoncé sur la durabilité.

La lecture de l'expérience des agences (que fait l'article I) montre, qu'au début, le critère de l'efficacité semble avoir été le critère vedette pour apprécier le succès des projets. Même à la Banque Mondiale qui accorde une importance de premier plan à l'évaluation des projets et à la sophistication des outils de l'analyse de projet, peu de connaissance était disponible sur l'efficacité, et encore moins sur l'impact et la durabilité des projets. Ce n'est que vers le milieu des années 1980 que le critère de l'efficacité des projets semble avoir pris de l'ampleur dans les évaluations. Et c'est seulement en 1984, soit 38 ans après sa création, que la Banque a pour la première fois réalisé une évaluation spécifique de la durabilité de ses projets (Cracknell, 1988; Youker, 1989; Stockman, 1997; Cernea, 1998).

Étant donné l'importance de la gestion axée sur les résultats notamment avec les récentes évolutions dans l'architecture et la nouvelle orthodoxie de l'aide comme l'approche programme, les Objectifs de développement du millénaire (ODM), le principe de la prise en charge locale, la mise en commun de fonds par les donateurs dans le cadre d'initiatives globales (Hubbard, 2005), l'impact et la durabilité des projets vont devenir, quoique peu clairs, peu précis et difficiles à mesurer, des critères de premier plan pour l'efficacité de l'aide (Stockman, 1997; Gibson, 2006; Hugé et Lens, 2007).

L'impact et la durabilité des projets posent d'énormes défis aux évaluateurs et aux agences. Premièrement, il n'est pas très clair ce que le concept de durabilité, par exemple, signifie exactement et les définitions et les conceptions du concept varient d'un auteur ou d'une agence à l'autre. Les définitions de la durabilité et de ses applications sont nombreuses. La façon de mesurer la durabilité ou de l'évaluer pose problème et on pourrait souhaiter qu'il y ait plus de convergence entre les agences d'aide même si le plus important est que les méthodes des unes et

des autres soient compatibles avec des stratégies de développement durable⁷⁸ cohérentes et rationnelles (ACDI, 2002, pp.1 et 7).

De plus, les dimensions du concept peuvent être environnementales, sociales, politiques et économiques (Smith, 1988; Gibson, 2006). Le premier aspect de la durabilité que certains auteurs nomment durabilité financière pose ce qu'il est d'usage d'appeler le problème des coûts récurrents qui se manifeste par la disparition des livrables ou résultats des projets avec la fin du financement par les donateurs (voir par exemple, Gow et Morss, 1988). Également, les facteurs qui influencent la durabilité sont loin d'être connus et l'essentiel des études d'impact ou de durabilité portent sur des méga projets et peu de connaissance est disponible sur l'impact et la durabilité des petits projets qui peuvent, par leur nombre de plus en plus impressionnant (Roodman, 2006), avoir des conséquences négatives sur l'environnement par exemple (Tacconi et Tisdell, 1992). La taille des projets par exemple, peut comme facteur, affecter la durabilité de plusieurs façons et cela ne fait pas l'unanimité chez les auteurs (Tacconi et Tisdell, 1992). Enfin, l'évaluation de l'impact et de la durabilité, ne peut se faire que longtemps après la fin du projet.

L'article II a montré que le succès de la gestion n'affecte pas significativement le succès du livrable (lequel mesure notamment l'impact du projet). En d'autres termes, comme en gestion de projet, en gestion des projets de développement international, un projet peut être un succès du point de vue de sa gestion et un échec du point de vue de son livrable c'est-à-dire le développement (Voir Ika, 2009 pour le cas de la gestion de projet).

L'évaluation de l'impact et de la durabilité est donc un exercice très difficile. C'est peut-être la raison pour laquelle, les coordonnateurs de projets de développement, si l'on se fie aux conclusions de l'étude de Diallo et Thuillier (2004) sur leurs perceptions quant aux dimensions du succès de leurs projets, semblent ne pas accorder une grande attention à l'impact et à la durabilité qui sont plutôt des critères d'efficacité de l'aide à long terme (D'ailleurs il a fallu pour des raisons de cohérence interne et de stabilité des échelles abandonner l'énoncé sur la durabilité dans l'article II). Comme nous avons pu le constater avec l'article III, plus pragmatiques, les

⁷⁸ Le développement durable est «...le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins » (Source rapport Commission Brundtland, voir par exemple, ACDI, 2002, p.1).

coordonnateurs se tournent vers des indicateurs précurseurs de l'impact comme la « visibilité » de leur projet, un méga critère ou une dimension du succès qui comprend entre autres des critères comme la réputation du projet auprès du principal bailleur de fonds et la visibilité nationale que le projet a acquise (Diallo et Thuillier, 2004).

À titre d'exemple, l'outil que suggèrent Hugé et Lens (2007) pour l'évaluation de la durabilité des documents stratégiques de réduction de la pauvreté, une sorte de checklist, comprend 85 questions regroupées en neuf catégories distinctes telles que la dépendance par rapport aux ressources naturelles, l'accès aux services et aux ressources naturelles, l'engagement au développement durable, la participation, les mécanismes d'incitation, la pression sur l'environnement et les ressources naturelles, la vulnérabilité des pauvres, les mesures de politiques suggérées et le processus de développement des documents stratégiques de réduction de la pauvreté.

2. En ce qui concerne les facteurs clés de succès des projets

La revue de la littérature de la gestion des projets de développement international montre que les facteurs clés de succès des projets (FCS) peuvent être politiques, légaux, culturels, techniques, d'organisation et de gestion, économiques, environnementaux, sociaux, physiques et de corruption (Kwak, 2002). La bonne compréhension de l'environnement du projet, les compétences des équipes de conception, de planification et de réalisation du projet, la consultation efficace des principales parties prenantes, les ressources adéquates, le soutien continu des parties prenantes, l'engagement par rapport aux buts et objectifs de développement, l'existence de procédures compatibles de gestion de projet entre les agences et les pays hôtes, l'existence de politiques claires chez les donateurs et les bénéficiaires pour soutenir la durabilité, l'existence de capacités locales et une forte prise en charge du projet sont aussi des FCS (Khang et Moe, 2008). De même, la confiance et la communication entre les gestionnaires de projet, les coordonnateurs des projets et les superviseurs de projet sont aussi des FCS bien connus dans la littérature (Diallo et Thuillier, 2005). Également, la taille du projet, le secteur d'activités, l'existence d'un bon environnement institutionnel et politique (taux de croissance de l'économie,

niveau de développement, etc.) sont considérés comme des FCS (Mubila, Kayizzi-Mugerwa, 2000).

Comme le montre l'article I, l'expérience des agences en ce qui concerne les facteurs clés de succès de leurs projets est également intéressante à bien des égards. Tout comme il y a très peu de travaux qui portent sur les FCS dans la littérature, les documents des agences d'aide qui parlent explicitement des FCS sont plutôt rares. Les exceptions notables sont celles de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et de l'agence allemande de coopération (GTZ). Le « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI comprend quatre FCS pour les projets de l'agence : le partenariat, la qualité ou la justesse de la conception; l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources; et des actions ou interventions éclairées, immédiates, ou rapides. Dans son rapport sur le suivi de l'impact, la GTZ identifie des facteurs (individuels) de succès des projets comme le caractère réaliste de la conception et des objectifs du projet (*project design and purpose*) et les déficiences en matière de gestion de projet (*shortcomings*), et des facteurs majeurs de succès et d'échec des projets que la GTZ qualifie de « critères de succès » comme la qualité technique et de conception des projets, la formation, le suivi, l'environnement et la participation.

La Banque Mondiale quant à elle ne dispose pas d'un cadre des critères et des FCS comme l'ACDI et nos efforts pour obtenir des documents de la Banque qui explicitent les FCS sont restés vains. Mais lorsqu'on se fie à l'expérience des agences notamment la Banque Mondiale, elle a dans un premier temps, jusqu'à la fin des années 1970 priorisé la rentabilité économique ou financière des projets, l'analyse et la sélection des projets sur la base du meilleur retour sur investissement (Baum, 1970, 1978; Morgan, 1983; Gittinger, 1984; Cracknell, 1988). Dès la fin des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980, les agences ont mis l'accent sur la qualité de la conception, de la planification et de la réalisation avec la maîtrise du cycle de vie des projets. Elles ont donc sophistiqué les modèles orthodoxes du cycle de projet et leur programmation structurelle en regroupant les projets (structures horizontales) sous la forme de programmes (structures verticales) (Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Rondinelli, 1983; Johnson, 1984; Hulme, 1995). Du milieu des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, les agences avec l'avènement des *process projects* réputés projets de réduction de la pauvreté, ont mis

l'accent sur la participation des bénéficiaires (Smith, 1988; Tacconi et Tisdell, 1992; Cernea, 1998).

Enfin, avec les récentes évolutions dans l'architecture et l'orthodoxie de l'aide au développement, on assiste de plus en plus à la prise en compte des FCS comme la flexibilité et une réalisation par étapes du projet; la participation des bénéficiaires, la prise en charge locale, l'apprentissage par l'expérience, le soutien institutionnel, la gestion de programme et la gestion axée sur les résultats, la qualité de la coordination entre agences; et le degré d'harmonisation des procédures entre agences (Bond et Hulme, 1999; Binnendijk, 2000; Lavergne et Alba, 2003; Hubbard, 2005; Hugé et Lens, 2007). À notre avis, cette tendance va se poursuivre dans les années à venir.

Fort du retour sur l'expérience des agences dans l'identification des critères de succès et des facteurs clés de succès (FCS) et persuadé qu'il sera difficile de prendre en compte tous les FCS, nous avons dans le cadre de cette thèse, comme le montre l'article II, préféré porter notre attention sur un ensemble spécifique de FCS relativement connus (la conception, le suivi, la coordination et la formation) qui captent « l'exercice global de supervision de projet »; et nous avons examiné l'influence de ces FCS sur deux dimensions du succès des projets de développement international (le succès de la gestion et le succès du livrable). Cette thèse a mis en évidence les perceptions des *Task Managers* de la Banque Mondiale qui supervisent les projets et s'assurent du strict respect des lignes directrices par les coordonnateurs de projets sur le terrain, les véritables gestionnaires de projet dans un secteur spécifique et non traditionnel de la gestion de projet, le développement international.

En tant que telle, cette thèse et notamment l'article II, apporte une contribution à la fois scientifique et professionnelle. En plus de suggérer une convergence entre la réflexion théorique et l'interrogation empirique, elle appelle fortement à une meilleure gestion des projets de développement international, dans un souci de cohérence, d'harmonisation et d'évaluation à l'aide d'un cadre conceptuel précis du succès des projets. En l'occurrence, elle propose, dans une optique de management (de projet) par exception, une échelle de quatre FCS qui permettent d'apprécier la qualité de la gestion de projet et de l'évaluation de la performance tant des superviseurs de projet de la Banque Mondiale que des coordonnateurs de projet sur le terrain. Il

semble que ces FCS aient un écho très pratique pour les professionnels de la gestion des projets de développement international. Sous ce rapport, cette thèse a un quadruple apport.

D'abord, cette thèse confirme l'existence empirique d'un facteur de second-ordre que nous avons baptisé FCS relié à la gestion de projet, en nous basons sur la taxonomie des FCS de Belassi et Tukul (1996), soit SUP FCS et qui, plus spécifiquement, capte l'exercice global de supervision de projet⁷⁹.

Ensuite, elle suggère que dans la perception des superviseurs de projet, il y a une hiérarchie des FCS : la conception, le suivi, la coordination et la formation dans cet ordre. Ainsi elle suggère que les FCS les plus importants sont la conception et le suivi des projets.

Elle suggère également que les FCS affectent de façon significativement différente les deux dimensions et que la première (le succès de la gestion) n'affecte pas significativement la deuxième (le succès du livrable). En ce sens, elle appuie les travaux qui montrent que la supervision de projet est un facteur clé de succès des projets de la Banque mondiale (voir Kilby, 2000; Chauvet, Collier, & Fuster, 2007; Chauvet, Collier, & Duponchel, 2010). Mais il semble que la supervision de projet soit davantage un facteur clé de succès de la gestion du projet plutôt qu'un facteur clé qui mène vers l'impact.

Elle confirme également l'existence empirique de FCS non reliés à la gestion de projet mais plutôt reliés au projet lui-même comme le budget et l'expérience du superviseur de projet, toujours selon la taxonomie de Belassi et Tukul (1996). Enfin elle indique que ces derniers ne semblent pas avoir un effet sur les FCS reliés à la gestion de projet mais captant l'exercice global de supervision de projet (conception, suivi, coordination, et formation).

Cette thèse, notamment l'article II, n'a pas pris en compte des FCS comme les types de projet (à l'exception de leurs secteurs d'activité), la région géographique où ils ont été réalisés, la prise en charge locale, le leadership des institutions locales, le nombre d'acteurs impliqués dans sa réalisation, la capacité des institutions locales, l'attitude de l'équipe de projet, les caractéristiques

⁷⁹ Le FCS Environnement institutionnel a dû être abandonné dans notre modèle des équations structurelles, faute de stabilité.

du projet telles que la clarté, la cohérence, la spécificité, la flexibilité de son approche, l'approche client, l'opportunité d'apprentissage pour l'équipe de projet et le cycle de vie des projets. Toutefois, certains sont reliés d'une façon ou d'une autre aux quatre FCS que la thèse a considérées et validées. Cela est le prix à payer pour ne pas alourdir et allonger indûment un questionnaire déjà long.

3. L'importance des outils de gestion de projet

La mise en œuvre des projets est une tâche difficile, complexe, exigeante, intimidante et aléatoire dans la mesure où les projets exposent à un certain degré d'ignorance et d'incertitude au départ. On peut la comparer à une sorte « de long voyage de découverte dans des domaines aussi variés, de la technologie à la politique » (Hirschman, 1967, p. 35). Dans un tel contexte, les gestionnaires confrontés aux problèmes notoirement critiques de la mise en œuvre des projets (Gow et Morss, 1988) ne doivent pas aborder ce voyage de la découverte, « les mains et la tête vides » (Rondinelli, 1983, p. 325). Même si notre expérience semble montrer que ce n'est pas le cas pour les superviseurs de projet, les coordonnateurs de projet et les équipes de projet sur le terrain manquent souvent de connaissances et de compétences dans le domaine de la gestion de projet. Ils ont besoin d'outils comme la liste des FCS et bien d'autres (Gittinger, 1984; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010).

Dans cette thèse, notamment dans son article III, on réalise que l'analyse de projet est souvent présente dans la gestion des projets de développement international et qu'elle requiert des outils et techniques. Comme en gestion de projet, les définitions des projets mettent très souvent l'accent sur les procédures, les outils et techniques et la planification de façon générale. (Gittinger, 1984; Johnson, 1984; Ika & Hodgson, 2010). Comme en gestion de projet en général, on observe en gestion des projets de développement international, une approche dominante qui est plutôt prescriptive, scientifique, professionnelle, mécaniste, universelle incarnée par le cycle de vie des projets de la Banque Mondiale, un paradigme ancré dans la tradition du génie, de l'architecture et de l'économie avec des pionniers en économie et en finance (Johnson, 1984; Ika & Hodgson, 2010).

Cette thèse, à travers son article III, dresse le tableau des outils de gestion des projets de développement international et les catégorise en trois grands groupes : les outils de planification, les outils d'exécution, et les outils de mesure de performance. Au nombre des outils de planification, on peut citer les outils de conception notamment les documents stratégiques de réduction de la pauvreté, les analyses coûts-bénéfices, les cibles techniques, et les outils des approches participatives comme le *Social Assessment*. Il y a aussi les outils de planification proprement dite dont le cadre logique, la gestion axée sur les résultats, et certaines approches participatives comme la *Participatory Rural Appraisal*. Dans les outils d'exécution du projet, on distingue les outils de re-planification du projet qui permettent de mettre à jour le projet et d'y apporter des changements quant au plan ou aux objectifs. Il s'agit des outils traditionnels de planification structurelle et opérationnelle et des outils des approches participatives comme l'analyse des parties prenantes. À ceux-ci, il faut ajouter les outils de suivi comme le cadre logique, les systèmes d'information de gestion de projet, le suivi du décaissement, les indicateurs de performance etc. Enfin, les outils d'évaluation *ex post* comme les analyses coûts-bénéfices, le tableau de bord équilibré, la gestion axée sur les résultats et la mesure de performance, etc.

Plus spécifiquement, cette thèse à travers l'article III, présente les concepts, les outils et les techniques de gestion de projet disponibles sur le terrain pour les coordonnateurs africains des projets de développement, leur degré d'application et la force de la relation entre l'utilisation des concepts, des outils et des techniques de gestion de projet d'une part, et le succès des projets, d'autre part. À plus forte raison, elle montre que, dans leur perception, deux familles de concepts, d'outils et de techniques de gestion de projet semblent se dessiner : les outils de reformulation et de re-planification de projet, d'une part et les outils de suivi et évaluation de projet, d'autre part. En effet, les coordonnateurs de projet ne font pas de la planification de projet plutôt réservée aux superviseurs de projet (Task Managers); ils font plutôt de la reformulation et de la re-planification du projet car ils ne sont impliqués que dans la réalisation des projets.

Le regard que porte cette thèse sur la conception, la formulation et la planification des projets est sans équivoque. Elle est dans la perception des superviseurs de projets, le premier FCS en importance (cf. article II). En écho à l'adage « Ne pas planifier, c'est planifier l'échec », cette thèse montre que le paradigme dominant en gestion de projet exige qu'un certain niveau de planification et de façon plus importante de re-planification, fût-il minimal, soit réalisé pour tous

les projets, quels qu'ils soient, de sorte qu'il n'a pas été possible de détecter des corrélations significatives entre l'effort de planification et le succès des projets.

En revanche, cette thèse suggère que les coordonnateurs africains des projets de développement semblent accorder une grande importance au suivi et à l'évaluation des projets, laissant croire que le recours à de tels outils pourrait améliorer les résultats des projets. Étant donné que les agences veulent convaincre des contribuables occidentaux de plus en plus sceptiques par rapport à l'efficacité de l'aide, elles semblent mettre beaucoup plus d'accent sur l'imputabilité et la reddition des comptes et elles exercent une grosse pression sur les coordonnateurs de projet pour faire le suivi et l'évaluation de leurs projets. Face à cette culture de contrats, de règles et de procédures où seul l'output compte, et en l'absence d'une culture de résultats dans les agences elles-mêmes, les coordonnateurs sont amenés à faire du suivi de façon régulière pour préserver leur travail, un travail souvent prestigieux compte tenu de la faiblesse des salaires dans les pays bénéficiaires de l'aide.

Ce résultat de recherche est en parfaite concordance avec l'importance du FCS Suivi dans la perception de leurs homologues de la Banque Mondiale (cf. article II). D'ailleurs, compte tenu de la prolifération des donateurs et des projets, le suivi et l'évaluation rigoureux des projets sont essentiels (Roodman, 2006). De même, le besoin se fait sentir de mener plus d'évaluations honnêtes et indépendantes de projets *ex post* plutôt que de simples autoévaluations aux budgets dérisoires mais expurgées par le personnel de la Banque et les agences d'exécution (Commission Meltzer, 2000 citée par Easterly, 2003). Le nouveau nom du département d'évaluation de la Banque Mondiale semble prendre en compte ces critiques : *Independent Evaluation Group*. Même si accroître le nombre d'évaluations ne serait pas nécessairement extrêmement coûteux pour les agences d'aide, cette thèse avance qu'il faut doter le gestionnaire de projet d'un outil de mesure de la qualité de la gestion de projet avant de penser à une quelconque évaluation *ex post*. Toutefois, avertit Roodman (2006), même si les intentions en matière de suivi des projets et d'imputabilité sont compréhensibles, il faudra éviter d'écraser des pays aux budgets limités avec de telles exigences, compte tenu des coûts administratifs importants qu'elles imposent à ces derniers, pour ne pas compromettre l'efficacité de l'aide projet.

Pourtant, même si l'on reconnaît les vertus et les mérites d'une bonne gestion de projet, force est d'admettre que la gestion de projet n'est pas une panacée et que l'on ne saurait adopter aveuglément les concepts, les outils et techniques de gestion de projet sans prendre en compte la culture (Rondinelli, 1976; Stuckenbruck et Zomorodian, 1987; Youker, 1999; Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). Or ceux-ci sont le plus souvent fondés sur le principe de la rationalité économique à l'occidentale et sur l'analyse des chaînes moyens-but (*means-end*) et, à titre d'exemple, l'une des convictions profondes reste que le gestionnaire de projet est rationnel dans la résolution des problèmes. Il est clair que même si les techniques en soi ne sont pas défaillantes, les utiliser dans un contexte culturel africain, par exemple, où le principe de rationalité économique n'est pas fondamental, paraît inapproprié et peut contribuer à l'échec des projets (Muriithi et Crawford, 2003, p. 311).

Comme le rappelle si bien Noël (1997, p. 72), la culture est la clé du développement (à ce sujet, lire, par exemple, Hofstede, 1980; Seddon, 1985; et Kiggundu, 1989 sur l'importance de la culture en milieu de travail en Orient et en Afrique). En tout état de cause, les modèles de sélection et de gestion des projets d'aide au développement devraient prendre en compte le conseil de Cernea et al., 1998, p. 41), « l'évaluation de l'acceptabilité culturelle du projet et de la volonté des bénéficiaires de contribuer à son succès doit, dès lors, prendre en considération les valeurs, les coutumes, les croyances et les besoins perçus chez eux ». C'est là que la participation des parties prenantes locales prend toutes ses lettres de noblesse, même s'il faut éviter de tomber dans le piège de la participation pour de la participation ou de composer, comme dans une solution de facilité, avec la classe moyenne seulement et non les pauvres. Car, s'il y a plus de participation, il y a une meilleure gestion des projets, plus de qualité d'ensemble des projets dès leur formulation, une plus forte probabilité d'appropriation et de durabilité des résultats des projets et de plus grandes chances de développement. Plutôt que de soutenir comme dans le discours officiel des agences, par exemple, des projets « centrés sur les populations » — ce qui est le plus souvent le cas des projets sociaux tels que l'éducation, la santé, la nutrition, la planification des naissances etc. — il faudra peut-être inverser la démarche classique de conception des projets et « penser d'abord aux populations locales » (Cernea et al., 1998, p. 56).

4. Des axes de recherche future

Peu de connaissances scientifiques ont été produites sur le sujet des évaluations à ce jour pour mieux comprendre les succès et les échecs des agences d'aide et de leurs interventions (Easterly, 2003). Cette thèse aura apporté une modeste contribution dans ce sens et plus particulièrement dans l'identification des FCS. Parce que l'effort pour identifier des FCS commence à peine, il devrait se poursuivre.

Le développement est un projet à long terme et, en tant que tel, il est, tout au moins dans les pays en développement, planifié et organisé c'est-à-dire qu'il se traduit par un portefeuille de projets ou de programmes. Etant donné que plusieurs chemins mènent au développement, le succès des projets est une condition peut-être suffisante mais pas nécessaire. Le succès des projets est à la fois l'obtention des résultats immédiats soit le succès de la *gestion* de projet (*Project Management success*) et la réalisation des objectifs du projet, de sa finalité soit le succès du *produit ou service* (project success) qui découle du projet (de Wit, 1988; Baccarini, 1999; Ika, 2009).

Cette distinction très importante en gestion de projet prend toute son importance en gestion de projets d'aide au développement: le succès des projets d'aide et le succès de l'aide au développement. Si l'on peut réussir à augmenter le taux de succès des projets d'aide, on aura avancé sur le chemin du développement. Or, l'historique de la gestion de projet nous apprend que ce champ professionnel et spécifique est véritablement né dans la période qu'il est d'usage d'appeler la période de l'accélération⁸⁰, c'est-à-dire les années 1960 à 1980. Ce qui coïncide avec les premières décennies de développement. On reconnaît d'ailleurs l'apport du domaine du développement international à la gestion de projet : les études de faisabilité et les évaluations de projets *ex post* de la Banque Mondiale. Compte tenu de la pluridisciplinarité des domaines de la gestion de projet et du développement international, de l'interpénétration ou de l'osmose possible entre les deux, n'est-il pas grand temps d'explorer l'apport potentiel de la gestion de projet au développement international?

⁸⁰ Il y a 4 périodes dans l'évolution de la gestion de projet : l'émergence (1900-1960), l'accélération (1960-1980), la propagation (1980-1990), et l'universalisation (1990-2000).

À cette question, nous souhaitons soumettre au lecteur de cette thèse quelques grands axes de réflexion.

Premièrement, il convient de revisiter la notion de projet dans le domaine du développement international notamment avec le retour en force de l'approche programme. À cet égard, il faudra systématiquement comparer les figures du projet et de la gestion de projet dans les approches projet et programme.

Deuxièmement, comme le projet de développement international est un projet à part entière quoique particulier, on peut donc émettre l'hypothèse que la gestion de projet offre des méthodologies utiles au développement international. Il serait indiqué de positionner le projet de développement international par rapport à d'autres projets et de voir dans quelle mesure il peut être utile d'appliquer les méthodologies de la gestion de projet telles que celles proposées par le Project Management Institute (par exemple les neuf volets et les 42 processus de gestion de projet) compte tenu des pratiques existantes et de la spécificité du projet de développement international.

Troisièmement, il y a eu très peu de recherches empiriques sur les *process projects* et il serait bien de relier les idées conceptuelles des années 1980 avec les expériences de terrain des trente dernières années (Bond et Hulme, 1999, pp. 1339 et 1354). Des facteurs clés de succès comme la flexibilité, la participation, la prise en charge locale, la coordination et le degré d'harmonisation des procédures mériteraient plus d'attention de la part des chercheurs.

Quatrièmement, étant donné l'importance grandissante de la gestion axée sur les résultats dans le domaine du développement international, il convient de jeter un regard critique sur sa contribution potentielle à la conception et au succès des projets et programmes de développement international.

Cinquièmement, en lien avec les récents développements dans les domaines de la gestion des portefeuilles, des programmes et des projets et la stratégie de projet, il serait pertinent d'aborder la question de l'alignement stratégique des projets et programmes de développement international sur les objectifs des agences et des pays en général et sur les Objectifs du millénaire en

particulier. De cette façon, on pourra étudier la façon dont les agences et les pays bénéficiaires de l'aide conçoivent les stratégies des projets et des programmes de développement international et comment elles s'assurent de les aligner en regard des objectifs de développement. Car stratégie et succès sont reliés (voir par exemple, Shenhar et al., 2005).

Sixièmement, il faudra continuer à faire plus de recherches sur les critères de succès (notamment sur les critères impact et durabilité surtout que l'on ne sait que très peu de chose notamment pour ce qui concerne les petits projets) et leurs interrelations avec les dimensions du succès des projets. Également il faudra plus de travaux sur les interrelations entre les FCS et leurs influences sur les dimensions du succès des projets. En particulier, il faudra explorer davantage les FCS non reliés à la gestion du projet mais plutôt au projet lui-même et leurs influences sur ceux reliés à la gestion du projet. De cette façon on pourra mieux appréhender les variables qui expliquent le succès des projets notamment le succès de la gestion et le succès du livrable (qui capte l'impact des projets).

Septièmement, en lien avec les avancées dans la recherche en gestion de projet sur la relation entre le sponsor et le gestionnaire de projet et l'accent que les agences mettent désormais sur l'approche programme, il faudrait étudier plus sérieusement la collaboration entre les superviseurs de projet (Task Managers) et les coordonnateurs des projets de développement international et plus particulièrement les rôles respectifs des uns et des autres dans la gestion des projets de développement international.

Huitièmement, considérant les récents développements en gestion de projet et l'éclairage nouveau qu'apportent les approches critiques en gestion de projet, il convient de préciser les approches alternatives à l'approche universelle en gestion de projets de développement international.

Neuvièmement, étant donné l'importance des ONG dans l'univers du développement international, des études sont nécessaires pour préciser davantage les conceptions que ces acteurs ont du succès, des critères de succès et des facteurs de succès des projets qu'ils gèrent et de comparer leurs perceptions avec celles des agences.

Dixièmement, la question de l'apprentissage organisationnel en contexte de gestion des projets de développement international mérite d'être abordée pour savoir dans quelle mesure les leçons tirées de l'expérience des agences dans l'utilisation des facteurs clés de succès des projets éclairent leurs décisions dans le cadre de la gestion de leurs futurs projets.

ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE DE L'ARTICLE II-FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS : ÉTUDE SUR LES PROJETS TERMINÉS OU SUR LE POINT DE L'ÊTRE

Préambule

MERCI DE LIRE ATTENTIVEMENT LE PRÉSENT PRÉAMBULE ET LES INSTRUCTIONS AVANT DE COMMENCER À REMPLIR LE QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur

Le présent questionnaire s'adresse aux responsables de projets (souvent appelés « task managers ») des agences multilatérales d'aide au développement. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche universitaire dont l'objectif est de mettre en évidence les facteurs clés de succès des projets. À cet égard et en guise de précision, les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits ou des circonstances qui permettent d'expliquer et déterminent les résultats des projets.

Les initiateurs de cette recherche, Lavagnon Ika (doctorant et professeur à l'Université du Québec en Outaouais), Amadou Diallo (professeur directeur de recherche) et Denis Thuillier (professeur codirecteur de recherche) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ont besoin de votre concours pour remplir le questionnaire et le retourner. La confidentialité est assurée: **Aucun élément du questionnaire ne permet de vous identifier**; les résultats de l'enquête seront agrégés avant d'être publiés. Il sera donc impossible d'identifier tel ou tel projet. Les rapports de recherche seront disponibles et vous pourrez les consulter gratuitement.

Donc, vous avez là l'occasion de contribuer à l'amélioration des connaissances en gestion de projet d'aide au développement en répondant librement à un questionnaire qui permettra de **mieux comprendre votre métier complexe** et multidimensionnel, exercé dans des environnements souvent difficiles.

Pour remplir le questionnaire, nous vous demandons d'abord de bien vouloir **considérer parmi les projets que vous gérez un (et un seul que vous gardez en tête) projet qui vient de se terminer**. À défaut d'un projet terminé, considérer un projet qui est sur le point de l'être.

Dans ce questionnaire, le mot projet signifie tout projet ou programme que vous gérez

Pour toute question relative au questionnaire, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante:

Professeur Lavagnon Ika

101, St-Jean Bosco
Département des sciences administratives
Gatineau, Quebec
Canada J8X 3X7
Tel. : 1 (819) 595-3900 # 1938
Fax : 1 (819) 773-1747.
Email : lavagnon.ika@uqo.ca

Vous trouverez ci-après une série de questions auxquelles vous devez répondre en cochant un chiffre, généralement de 1 à 7. Nous vous demandons de ne pas réfléchir trop longtemps avant d'indiquer vos réponses. **Quelques secondes suffisent pour chaque énoncé.**

La validité de notre recherche dépend du nombre de questionnaires qui nous seront renvoyés remplis, c'est-à-dire de **VOTRE COLLABORATION**. Il nous faut plus de cent questionnaires remplis pour avoir des résultats significatifs! Ne mettez pas ce questionnaire de côté au risque de l'oublier. Nous comptons vraiment sur vous pour faire progresser les connaissances en gestion de projet. **NOUS NE POUVONS RIEN FAIRE SANS VOTRE QUESTIONNAIRE REMPLI,... SANS VOUS. MERCI !**

- - -

I Indications sur le projet

- 1.
2. Quel est le secteur d'activité de votre projet ? Cochez le secteur qui correspond le mieux à votre projet.

1. Éducation	5. Transport	9. Développement social
2. Énergie	6. Agriculture	10. Réforme et gouvernance
3. Environnement	7. Développement urbain	11. Santé, nutrition et population
4. Mines	8. Hydraulique et assainissement	12. Communication et télécom
13. Autre (précisez) :		
2. Quel est le montant (arrondi) du financement initial (en millions \$ US)
3. Quelle est la date de mise en vigueur de l'accord de crédit ?.....
4. Quelle est la date initialement prévue de clôture ?.....
5. Quand votre projet a-t-il effectivement démarré ?.....
6. Indiquez les bailleurs de fonds et les montants approximatifs (arrondis) de la contribution US (millions \$)
 1. Banque Mondiale
 2. PNUD
 3. Union européenne
 4. ACDI

5. AFD
6. GTZ
7. USAID
8. GTZ
9. SIDA
10. UNICEF
11. BAD
12. Autres (DANIDA, Japon, etc...)

II Appréciation globale de votre projet

Nous vous demandons de juger de la réussite de votre projet. Rappelez-vous que ce n'est pas vous qui êtes jugé, mais que c'est vous qui jugez le plus objectivement possible la performance globale du projet que vous venez de terminer ou qui est sur le point de l'être. Vous devez cocher un chiffre (et un seul) sur une échelle de 1 à 7 selon la correspondance suivante :

1 = désaccord complet; 2 = plutôt en désaccord; 4 = ni accord ni désaccord; 7 = accord complet.

Indiquez maintenant votre degré d'accord ou de désaccord avec l'affirmation suivante:

Appréciation globale de votre projet :	Désaccord complet						Accord complet
Mon projet est un succès	1	2	3	4	5	6	7

III Critères de réussite de votre projet

En considérant toujours le même projet, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants en cochant le chiffre qui convient le mieux à votre appréciation (correspondance : 1 = désaccord complet, 4 = ni accord ni désaccord, 7 = accord complet).

Les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays	1	2	3	4	5	6	7
Les objectifs du projet correspondent aux besoins des bénéficiaires	1	2	3	4	5	6	7
Le projet a été réalisé dans les délais	1	2	3	4	5	6	7
Les objectifs initialement identifiés pour le projet sont atteints	1	2	3	4	5	6	7
Le budget du projet a été bien géré	1	2	3	4	5	6	7
Le projet a renforcé la capacité institutionnelle du pays	1	2	3	4	5	6	7
Le projet produit des effets durables auprès des bénéficiaires	1	2	3	4	5	6	7

IV) Les facteurs clés de succès des projets

En considérant toujours le même projet, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants en cochant le chiffre qui convient le mieux à votre appréciation (correspondance : 1 = désaccord complet, 4 = ni accord ni désaccord, 7 = accord complet).

1. Les rôles des parties prenantes (<i>stakeholders</i>) ont été clairement définis	1	2	3	4	5	6	7
2. L'équipe de projet a bien fait son travail	1	2	3	4	5	6	7
3. Le comité de pilotage du projet a pris une part active à toutes les étapes du projet	1	2	3	4	5	6	7
4. Les bénéficiaires ont pleinement participé au projet	1	2	3	4	5	6	7
5. Le ministère de tutelle a facilité l'exécution du projet	1	2	3	4	5	6	7
6. Les parties prenantes se sont bien entendues sur les considérations stratégiques	1	2	3	4	5	6	7
7. Le projet a été bien conçu	1	2	3	4	5	6	7
8. Les objectifs sont fondés sur une bonne connaissance du contexte local	1	2	3	4	5	6	7
9. La dotation en ressources (humaines, matérielles et financières) a été appropriée	1	2	3	4	5	6	7
10. L'identification des risques a été bien faite	1	2	3	4	5	6	7
11. La conception est originale par rapport aux approches classiques des bailleurs de fonds	1	2	3	4	5		

						6	7
12. L'équipe de projet a bien maîtrisé les processus de passation de marché	1	2	3	4	5	6	7
13. L'équipe de projet a bien respecté les règles de gestion comptable et financière	1	2	3	4	5	6	7
14. L'équipe a adéquatement utilisé les ressources du projet	1	2	3	4	5	6	7
15. La conception incluait de la formation technique ou de gestion pour les organisations partenaires	1	2	3	4	5	6	7
16. L'équipe de projet a réagi rapidement face aux problèmes	1	2	3	4	5	6	7
17. L'équipe de projet a fait montre d'une bonne capacité d'anticipation	1	2	3	4	5	6	7
18. L'équipe de projet a saisi à temps des opportunités pour améliorer la conduite du projet	1	2	3	4	5	6	7
19. Les actions urgentes non prévues dans le plan d'opération ont été entreprises adéquatement	1	2	3	4	5	6	7
20. La mobilisation des ressources a été facile	1	2	3	4	5	6	7
21. L'équipe de projet a fait preuve de l'autorité nécessaire pour mener à bien le projet	1	2	3	4	5	6	7
22. Le comité de pilotage a permis de débloquer les situations problématiques	1	2	3	4	5	6	7
23. L'équipe de projet a bien géré les tâches techniques	1	2	3	4	5	6	7
24. L'équipe de projet possédait les compétences techniques nécessaires	1	2	3	4	5	6	7
25. Les sous-traitants, fournisseurs et contractants ont bien rempli le mandat qui leur a été confié	1	2	3	4	5		

						6	7
26. La communication a été bonne avec le coordonnateur national de projet	1	2	3	4	5	6	7
27. La communication entre le coordonnateur national de projets et les parties prenantes locales a été bonne	1	2	3	4	5	6	7
28. Les membres de l'équipe de projet ont bien compris leurs rôles	1	2	3	4	5	6	7
29. L'équipe de projet a fait montre d'une bonne cohésion	1	2	3	4	5	6	7
30. Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une bonne formation technique	1	2	3	4	5	6	7
31. Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une bonne formation sur les processus de passation de marché	1	2	3	4	5	6	7
32. Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une bonne formation de gestion de projet	1	2	3	4	5	6	7
33. Le coordonnateur national de projet avait les connaissances nécessaires	1	2	3	4	5	6	7
34. Le coordonnateur national de projet a fait preuve de leadership	1	2	3	4	5	6	7
35. Le coordonnateur national de projet avait les habiletés interpersonnelles nécessaires	1	2	3	4	5	6	7
36. Le climat politique, économique, social et culturel dans le pays d'accueil était favorable	1	2	3	4	5	6	7
37. Les autres donateurs voulaient que le projet réussisse	1	2	3	4	5	6	7
38. Le cadre institutionnel a été favorable	1	2	3	4	5	6	7

39. Le projet n'a pas souffert d'interférence politique partisane

1 2 3 4 5 6 7

40. Le projet n'a pas souffert d'un événement majeur (catastrophe, événement sociopolitique grave)

1 2 3 4 5 6 7

41. Le projet a eu le même coordonnateur national tout au long

1 2 3 4 5 6 7

V) Données sociodémographiques

Les informations qui suivent sont destinées à enrichir l'analyse. Une fois encore, aucune information personnelle ou spécifique à un membre de l'équipe de projet ou à un projet ne sera publiée.

Quel est votre âge en années :

Quel est votre sexe: 1. Masculin 2. Féminin

Quel est votre niveau de formation (encerclez le plus avancé):

1. 2^{ème} cycle universitaire 3. 3^{ème} cycle universitaire

Quelle est votre formation de base (nature du 1^{er} cycle universitaire)

1. Économie 2. Sciences humaines ou sciences politiques 3. Génie et sciences de la nature
4. Sciences de la santé 5. Administration / Commerce 6. Éducation 7. Droit 8. Autres (préciser)

Quel est votre statut professionnel dans votre institution multilatérale ? (encerclez la bonne réponse):

1. Permanent 2. Contractuel

Depuis combien de temps (années) êtes-vous au poste que vous occupez actuellement?

(FACULTATIF) Pouvez-vous identifier l'agence pour laquelle vous travaillez?

Jusqu'à maintenant, quelle a été votre expérience en matière de gestion des projets d'aide (indiquez le nombre d'années dans chaque secteur):

ONG

Agences d'exécution (publique ou privée)

Institutions internationales bilatérales ou multilatérales

FIN DU QUESTIONNAIRE

MERCI !

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE (INCLUANT LA BIBLIOGRAPHIE SPÉCIFIQUE À CHAQUE ARTICLE)

ACDI (1999a). *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999, 26p.

ACDI (1999b). *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement : à l'intention des partenaires et des agents d'exécution canadiens*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999, 23p.

ACDI, CIDA (1999c). *Evaluation guide*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

ACDI (2000). *Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire*. Direction générale de l'examen du rendement, janvier 2000, 117p.

ACDI (2001). L'élaboration du plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats. Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécutions. Mars 2001, 111p.

ACDI (2002). Évaluer la durabilité. Direction générale de l'examen du rendement, août 2002, n° 2, 8p.

ACDI (2005). *Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI : survol*. Version 2.1, 52p.

Adams, W. M. (1990). How beautiful is small scale? Scale, control and success in Kenyan irrigation. *World Development*, 18 (10), 1309-1323.

AFD (2004). *L'évaluation rétrospective 2001-2002*, 50 p. Document disponible à www.afd.fr

AFD (2005). *Development aid : Why and how? Towards strategies for effectiveness*, 267 p, Document disponible à www.afd.fr

Ahsan, K., Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.

Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332.

- Aladwani, A.M. (2002), "IT project uncertainty, planning and success: an empirical investigation from Kuwait", *Information Technology & People*, Vol. 15, No. 3, pp. 210-226.
- Alesina, A; Dollar D. (2000). Who Gives Foreign Aid to Whom and Why? *Journal of Economic Growth*, 5(1), 33-63
- Analoui, F (1989). Project managers' role: towards a "descriptive" approach. *Project Appraisal*, 4(1), 36-42.
- Andersen, E.S. (1996), "Warning: activity planning is hazardous to your project's health!", *International Journal of Project Management*, Vol.14, No. 2, pp. 89-94.
- Anderson, T. W. (1957). Maximum likelihood estimates for a multivariate normal distribution when some observations are missing. *Journal of the American Statistical Association*, 59, 2-5.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G.A. Marcoulides & R.E. Schumaker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 243-277). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G.A. Marcoulides & R.E. Schumaker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 243-277). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Archier, G., Serieyx, H. (1984). L'entreprise du troisième type. Seuil.
- Astley, W.G; Zammuto, R.F. (1992). Organization science, managers, and language. *Organization science*, 3(4), p. 443-460.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.
- Au, A.K.M., Tse, A.C.B.(2001). Marketing ethics and behavioural predispositions of Chinese managers of SMEs in Hong Kong. *Journal of Small Business Management* 2001, 39 (3), 272-278.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.
- Baggozi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 074-094.

Baker, BN., Murphy, D.C., Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In: Cleland, D.I., King, W.R. (dir.). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1988. p. 902-919.

Bakken, B.E. (2008). On improving dynamic decision-making: implications from multiple-process cognitive theory. *Systems Research and Behavioural Science*, 25 (4), 493-501.

Balogh, T. (1967). Multilateral v. Bilateral aid. *Oxford Economic Papers*, New Series, 19(3), 328-344.

Banque mondiale (2002). *La coopération pour le développement et l'évaluation des performances: le défi de Monterrey*, Document de travail du département de l'évaluation des opérations préparé par le DG Robert Picciotto, Table ronde OCDE et banques multilatérales de développement sur le thème : « Améliorer la mesure, le suivi et la gestion des résultats de développement, Washington, 5-6 juin 2002 », 1-20.

Banque mondiale (2004). *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Département de l'évaluation des opérations (OED), 26p. www.worldbank.org

Barder, O. (2005). Reforming development assistance : lessons from the UK experience. *Center for Global Development Working paper* 70, 1-39.

Barrett, S.M. (2004). Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public Administration*, 82 (2), 249-262.

Bart, C.K. (1993). Controlling new product R&D projects. *R&D Management*, 23, 187-197.

Baum, W.C. (1970). The project cycle. *Finance and Development*, 7(2), 2-13.

Baum, W.C. (1978). The World Bank project cycle. *Finance and Development*, 15(4), 10-17.

Bayer, W., Waters-Bayer, A. (2002). *Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E) with Pastoralists: a Review of Experiences and Annotated Bibliography*, GTZ, Direction for Rural Development, Eschborn, Germany.

Belassi, W., Tukel, OI. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*. 14 (3), 141-151.

- Bell, Simon. (2000). Logical frameworks, Aristotle and soft systems: A note on the origins, values and uses of logical frameworks, in reply to Gasper, *Public Administration and Development*, 20, 29-31
- Bellizi, A.J., Hasty, R.W. (2002). Supervising unethical sales force behaviour: do men and women managers discipline men and women subordinates uniformly? *Journal of Business Ethics*, 40(2), 155-166.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Besner, C., Hobbs, B. (2004). An empirical investigation of project management practice: in reality what tools do practitioners use?, in: Slevin, D.P., Cleland, D.I., Pinto, J.K. (Eds), *Innovations: Project Management Research*, Project Management Institute, Newton Square, p. 337-351.
- Binnendijk, A. (2000). Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience, Organisation for Economic Co-operation and Development: Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation (DAC-EV) available at : http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_31950682_1_1_1_1_00.pdf (accessed march 26)
- Bloch, A. (2000). *Déjouer les Pièges de la Gestion de Projet*, Editions d'organisation, Paris.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bond, R., Hulme, D. (1999). Process approaches to development: theory and Sri Lankan practice. *World Development*, 27(8), 1339-1358.
- Boon, M. (1997). *The African Way: the Power of Leadership*, Eds Zebra Press, Johannesburg.

Boone, P. (1996). Politics and the effectiveness of foreign aid, *European Economic Review*, 40(2), 289-329.

Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF, réédition :2005, Quadrige.

Bowen, E. (1982). The Pressman-Wildasky paradox: four addenda on why models based on probability theory can predict implementation success and suggest useful tactical advice for implementers. *Journal of Public Policy*, 2 (1), 1-21.

Boyton, A. C., Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25, 17-27.

Bremer, J. A. (1984). Building institutional capacity for policy analysis: an alternative approach to sustainability. *Public Administration and Development*, 4 (1), 1-13

Bridgeman, N.L. (2001). World Bank reform in the "post-policy" era. *Georgetown International Environmental Law Review*, 13(4), 1-32.

Burnside, C., Dollar, D. (2000) Aid, Policies and Growth. *The American Economic Review*, 90 (4), 847-868.

Brinkerhoff, D. W. (1994). Institutional development in World Bank projects: analytical approaches and intervention designs. *Public Administration and Development*, 14 (1) : 135-151.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds), *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park, CA: Sage.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989).Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24(4), 445-455.

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Carden, L., Egan, T. (2008). Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries. *International Journal of Project Management*, 39(3), 6 - 27.

Carmines, E. G., Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University paper. Quantitative applications in the social sciences, 17.

Carluer, F (2002). *Les théories du développement économique*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 136 p.

Cassen, R. (and associates) (1994). *Does aid work?* Report to an intergouvernemental task force, second edition, Oxford : Clarendon Press.

Cerne, M. M. (éd.). (1998). *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Paris : Éditions Karthala, 586p.

Chauvet, L., Collier, P., Fuster, A., 2007. Supervision and project performance: a principal-agent approach. Mimeo.

Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). *What explains aid project success in post-conflict situations?* The World Bank Policy Research Working Paper, No 5418.

Chenery, H.B., & Strout, A. M. (1966). Foreign assistance and economic development. *The American Review*, LVI(4), part I.

CIDA (1999, January). Results based management : an introductory guide to the concepts and principles. Performance Review Branch.

CIDA (2001, March). A results approach to developing the implementation plan. A guide for CIDA partners and implementing agencies.

CIDA (2004, October). Evaluation guide at CIDA. Evaluation Division. Performance & Knowledge Management Branch.

Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management, *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.

Cleland, D. I., King, W. R. Systems analysis and project management, McGraw-Hill, New York; 1983

Collier, P., Dollar, D. (2002). Aid allocation and poverty reduction. *European economic review*, 45 (1), 1-26.

- Collier, P. (2007). *The bottom billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (1), 185-190.
- Cossette, P. (2004). Research integrity: an exploratory survey of administrative science faculties, *Journal of Business Ethics*, 49, 213-234.
- Coser, L. A. Two methods in search of a substance. *American Sociological Review*. 40, 691-700, 1975.
- Coussy, J. (2004). Le succès du NEPAD, un paradoxe. *Perspectives internationales*, 5 (1), Centre d'études internationales et mondialisation. www.ceim.uqam.ca
- Cracknell, B. E. (1988). Evaluating development assistance: a review of the literature", *Public Administration and Development*, 8(1), 75-83.
- Crampton, J., Wagner, S.W. (1994). Percept-percept inflation in micro-organizational research: an investigation of prevalence and effect, *Journal of Applied Psychology*, 69, 67-76.
- Crauser, J-P., Harvatopoulos, Y., Sarnin, P. (1989). *Guide pratique d'analyse des données*. Les Éditions d'organisation, 140 p.
- Crawford, P., Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 363-373.
- Crawford, L., Pollack, J. Hard and soft Projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management* 2004; 22 (1): 645-653.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.

- Cupach, W.R., Carson, J.M. (2002). The influence of compensation on product recommendations made by insurance agents. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 167-176.
- Daniel, E., Wilson, H., Myers, A. (2002). Adoption of e-commerce by SMEs in the UK, *International Small Business Journal*, 20(3), 253-270.
- de Rond, M., Miller, A.N. (2005). Publish or perish. Bane or boon of academic life? *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 321-329.
- de Solages, O. (1992). *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde: esquisse d'un mal-développement*, Paris, L'Harmattan, 623 p.
- Development Project Management Center (1979). *Elements of Project Management*, Department of Agriculture, Washington, U.S.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*. 6 (3), 164-170.
- DFID (2002). *How effective is DFID ? An independent review of DFID's organisational and development effectiveness*. Evaluation report EV640. Evaluation department, 70 p.
- Diallo, A., Thuillier, D. (2002). Les coordonnateurs africains des projets d'aide font-ils obstacle au développement? *Atelier thématique de l'ACDI : Défis du développement*, 1-21.
- Diallo, A., Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*. 22 (1), 19-31.
- Diallo, A., Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*. 23 (1), 237-252.
- DFID (2002). *How effective is DFID ? An independent review of DFID's organisational and development effectiveness*. Evaluation report EV640. Evaluation department, 70 p.
- Dillman, D.A. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. New York: Wiley, 464p.

Dillon, W., Kumar, A., Mulani, N. (1987). Offending estimates in covariance structure analysis: comment on the causes and solutions to Heywood causes. *Psychological Bulletin*, 101, 126-135.

D'Iribane, P. (1989) *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, coll. Points.

Dvir, D., Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success, *Research Policy*, 33, 1-15.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, 915-935.

Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21, 89-95.

Earle, L. (2003). Lost in the matrix: The logframe and the local picture, in *INTRAC's 5th evaluation conference: measurement, management and accountability?*, The Netherlands, 31st March-4th, pp.1-17, available at: <http://www.google.com/search?q=%E2%80%99Lost+in+the+Matrix%3A+The+Logframe+and+the+Local+Picture&rls=com.microsoft:fr-ca&ie=UTF-8&oe=UTF-8&startIndex=&startPage=1> (accessed 26 march 2009)

Easterly, W. (2002). The cartel of good intentions. *Foreign Policy*, 131.

Easterly, W. (2003). Can Foreign Aid Buy Growth? *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 23-48.

Easterly, W. (2006). *The white man's burden: why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good?* New York: Penguin Books, 436p.

Easterly, W. (2007). Are aid agencies improving? *Brookings Global Economy and Development, Workin Paper # 9*.

Esteves, J., Casanova, J., Pastor, J. (2003, 4-6 August). Modeling with partial least squares critical success factors interrelationships in ERP implementations. Paper presented at the ninth Americas Conference on Information Systems, Tampa, Florida, US.

European commission (2004). *Project cycle management guidelines*. Aid delivery methods. Volume 1, 147p. Document disponible à www.europa.eu.int

European Commission (2007). Support to sector programmes. Covering the three financing modalities: sector budget support, pool funding and EC project procedures. Tools and Methods Series, Guidelines, N0 2.

Faught, K. S.; Whitten, D., Green, K. W. (2004). Doing survey research on the Internet: Yes, timing does matter. *Journal of Computer Information Systems*, Spring issue, 26-34.

Ferry, L. (2002). *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?* Paris : Édition Grasset, 487p.

Feyerabend, P. (1998). *Against method*. 3^{ème} édition. London : Verso.

Finsterbusch, K., Van Wicklin III, W.A., The contribution of beneficiary participation to development project effectiveness. *Public Administration and Development* 1987; 7: 1-23.

Fitz-Gerald, A.M., Neal, D.J. (2002). Aid management: exploring the utility of generic management applications in the humanitarian aid sector, *Journal of Humanitarian Assistance*, 1-14.

Fleming, Q.W., Koppelman, J.M. (2006). *Earned Value Project Management*, 3rd edition, Project Management Institute, USA.

Fleming, Q.W., Koppelman, J.M. (2004). If EVM is so good... Why isn't it used on all projects, *The Measurable News*, Spring.

Fornell, C., Larker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Foster, M., Fozzard, A. (2000). Aid and public expenditure: a guide. Overseas Development Institute Working Paper 141, octobre.

Fowler, A., Walsh, M. (1998). Conflicting perceptions of success in an information systems project. *International Journal of Project Management*, 17(1), 1-10.

- Fox, T.L., Spence, J.W. (1998). Tools of the trade: a survey of project management tools, *Project Management Journal*, 29(3), 20-27.
- Freeman, M., Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23 (1), 8-17.
- Freud, C. (1988). *Quelle coopération ? Un bilan de l'aide au développement*, Paris, Karthala, 270 p.
- Gareth, D.G., Martin, L.A. (2003), "The Ashville project: participants' perceptions of factors contributing to the success of a patient self-management diabetes program", *Journal of the American Pharmaceutical Association*, Vol. 43, No. 2, pp. 185-190.
- Gaspar, D. (2000). Evaluating the "Logical Framework Approach" Towards learning-oriented development evaluation". *Public Administration and Development*, 20, 17-28.
- Gauthier, B. (2005). Problèmes d'incitation et aide au développement : une perspective institutionnelle. *Management International*, 9 (1), 33-50.
- Gibson, R..B (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24(3), 170-182.
- Gillespie, P., Girgis, M., Mayer, P. (1996). "This great evil": anticipating political obstacles to development. *Public Administration and Development*, 16, 431-453
- Gittinger, J.P.(1984). *Economic analysis of agricultural projects*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Globerson, S., Zwikaël, O. (2002). Impact of the project manager on project management planning processes. *Project Management Journal*, 33(3), 58-64.
- Goodman, L.J., Love, R.N. (1980). *Project Planning and Management: an Integrated Approach*, Pergamon Press, UK.
- Googin, M.L., Bowman, A.O'M, Lester, J.P., O'Toole, L. J. Jr. Implementation theory and practice : toward a third generation, Scott Foresman & Co, Chicago; 1990

Gow, D. D., Morss, E. R. (1988). The notorious nine : critical problems in project implementation. *World Development*; 16 (12), 1399-1418.

Gouvernement du Canada (2005). Fierté et influence : notre rôle dans le développement. *Énoncé de politique internationale du Canada*, 37p.

Graham, C. et O'Hanlon, M. (1997). Making foreign aid work. *Foreign Affairs*, 76 (4), 96-104.

Griffin, A., Page, A.L. (1996), PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure, *The Journal Of Product Innovation Management*, 13 (1), 478-496.

Griffith, A.F. (2006). Scheduling practices and project success. *Cost Engineering*, 48(9), pp. 24-30.

GTZ. Univers des mots de la GTZ. Document disponible à www.gtz.de

GTZ (2003). *How successful is technical cooperation? Project results of GTZ and its partners. Eighth cross-section analysis*, 25p. Document disponible à <http://www.gtz.de/publikationen/english>

Hadjimichael, M. T., Dhaneshwar, G., Martin, M., Roger, N., Murat, E.U (1995). *Sub-saharan Africa: growths, savings, and investment 1986-93*, Occasional paper (Washington, DC:International Monetary Fund)

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Hazebroucq, J-M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue Internationale en Management et Gestion de projets*, 27-40

Hazebroucq, J-M., Badot, O. (1996). *Le management de projet*. Paris, Presses Universitaires de France.

Herfkens, E. (1999). Aid works-let's prove it! *Journal of African Economies*, 8(4), 481-485

Hermes, N., Lensink, R. (2001). Changing the conditions for development aid: a new paradigm? *The Journal of Development Studies*, 37 (6), 1-16.

- Heerwegh, D. (2005). Effects of personal salutations in e-mail invitations to participate in a Web survey. *Public Opinion Quarterly*, 69 (4), 588-598.
- Hirschman, A.O (1967). *Development projects observed*, Brookings Institution, Washington, DC.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: international difference in work-related values*. London, Sage.
- Honadle, G.H., Rosengard, J. K. (1983). Putting "projectized " development in perspective. *Public Administration and Development* , 3, 299-305.
- Howell, J. (1990). Rural poverty and external aid. *Development Policy Review*, 8(3), 269-286.
- Hu, L. T., Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit, in R. H. Hoyle (Eds), *Structural equations modeling: concepts, issues, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. T., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hubbard, M. (2000). Practical assessment of project performance: the "potential impact" approach. *Public Administration and Development*, 20, 385-395.
- Hubbard, M. (2001). Shooting the messenger: log frame abuse and the need for a better planning environment- A comment. *Public Administration and Development*, 21, 25-26.
- Hubbard, M. (2005). Aid management: beyond the new orthodoxy. *Public Administration and Development*, 25, 366-371
- Hugé, J., Hens, L. (2007). Sustainability assessment of poverty reduction strategy papers. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(4), 247-258.
- Hulme, D. (1995) Projects, politics and professionals: alternative approaches for project identification and project planning. *Agricultural Systems*, 47, 211-233.
- Hulme, D. (2007). *The Making of the Millennium Development Goals: Human Development Meets Results-Based Management in An Imperfect World*, Brooks World Poverty Institute Working Paper No. 16, December.

Hyvärä, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37 (4), 31-41.

Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective, *Perspective Africaine*, 2, 128-153.

Ika, L. A. (2007a). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation de leurs facteurs clés de succès des projets, *Revue Management & Avenir*. 12, 165-182.

Ika, L. A. (2007b). La recherche sur le succès des projets : approche universelle ou contingente? Papier accepté à la 17^{ème} conférence internationale de management stratégique de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal* , 40(4), 6-19.

Ika, L. A., Diallo, A., Thuillier, D. (2009, 11-13 October). *The most critical success factors for World Bank projects: the Task Team Leaders' perspective*. Paper accepted in the proceedings of the International Network on Organising by Projects (IRNOP) IX, Berlin.

Ika, L. A., Lytvynov, V. (2009). RBM: a shift to managing development project objectives. *Journal of Global Business Administration*, 1(1), 55-76.

Ika, L. A., Hodgson, D. (January, 21-22, 2010). *Towards a critical perspective in international development project management*. Making Projects Critical 5, Bristol Business School, Bristol, UK.

Ika, L. A., Diallo, A., Thuillier, D. (2010). Project management in the international industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.

Isham, J., Kaufmann, D., Pritchett, L. (1995). Governance and returns on investment: an empirical investigation, *World Bank Policy research working paper* 1550, Washington

- Jacobs, C., McLaughlin, P. (1996). Making a difference: results of a pilot investigation into the impact of technical co-operation training on developing countries. *Public Administration and Development*, 16, 123-129.
- Jacquet, P., Severino, J-M. (2004). Prêter, donner: comment aider? *Revue d'Économie Financière*, 1-24.
- Japan International Cooperation Agency (JICA), (2006 March). Program Management Guide from the Application of P2M to JICA Activities, Japan.
- Jenkins, G. P. (1997). Project analysis and the World Bank. *The American Economic Review*, 87(2), 38-42.
- Jennings, T. (1985), *Measuring the Effectiveness of aid: An Experiment in the Scoring Method for Aid Evaluation*, University of Leicester.
- Johnson, K. (1984). Organizational structures and the development project planning sequence. *Public Administration and Development*, 4, 111-131
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 60, 77-93.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36, 109-133.
- Jugdev, K., Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Keil, M., Tiwana, A. and Bush, A. (2002). Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: a Delphi study. *Information Systems Journal*, 12, 103-119.
- Kabou, A. (1991). *Et si l'Afrique refusait le développement?*, Paris, L'Harmattan, 207 p.
- Kaplowitz, M. D.; Hadlock, T. D.; Levine, R. (2004). A comparison of Web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 68 (1), 94-101.
- Kealey, J., Protheroe, D.R., MacDonald, D., Vulpe, T. (2005). Re-examining the role of training in contributing to international project success: A literature review and an outline of a new model training program. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 289-316.
- Keil, M., Tiwana, A., Bush, A. (2002). Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: a Delphi study. *Information Systems Journal*, 12, 103-119.

Khan, Z. A., Thornton, N., Frazer, M. (2003). Experience of a financial reforms project in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 20, 33-42.

Khang, D.B., Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39 (1), 72-84.

Kiggundu, M. N. (1989). *Managing organisations in developing countries*. West Hartford, Conn: Kumarian Press.

Kilby, C. (2000). Supervision and performance: the case of World Bank projects. *Journal of Development Economics*, 62, 233-259.

Kleinschmidt, E.J., Cooper, R.J. (1995). The relative importance of new product success determinants-perception versus reality. *R&D Management*, 25(3), 281-298.

Kline, P. (1997). *The new psychometrics*. London: Routledge.

Kourouma, A. (1968). *Les soleils des independances*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 170 p.

Kuznets, S. (1972). *Croissance et structures économiques*, Calmann-Lévy.

Kwak, Y. H. (2002). Critical success factors in international development project management. CIB 10th International Symposium Construction Innovation&Global Competitiveness, Cincinnati, Ohio, 9-13 septembre.

Lancaster, C. (1999). Aid effectiveness in Africa: the unfinished agenda. *Journal of African Economies*, 8 (4), 487-503

Latouche, S. (1988). Contribution à l'histoire du concept de développement. Dans Coquery-Vidrovitch, Hemery, D. et Piel, J. (dir.), Pour une histoire du développement: États, sociétés, développement, Paris, L'Harmattan, 285p.

Laufer, A.; Post, T.; Hoffman, E.J. Shared voyage. Learning and unlearning from remarkable projects. *The NASA History Series*, Washington, DC, 2005.

Lavergne, R., Alba, A. (2003). Guide d'introduction aux approches-programmes à l'ACDI. ACDI, Ottawa.

Le Bissonnais, J. (2000). Le management de projets principes et pratique, 2è ed., Afitep_Éditions Afnor Gestion, Paris.

Lechler, T., Gemünden, H. (2000). The influence structure of the success factor of project management: a conceptual framework and empirical evidence. Technical Report.

Lewis, W.A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labor. *Manchester School*, 22, 139-192.

Likert, R., Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*, McGraw-Hill, New-York, NY.

Lim, C.S., Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.

Linberg, K.R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *The Journal of Systems and Software*, 49, 177-192.

Liu, A.M.M., Walker, A. (1998). Evaluation of project outcomes. *Construction Management and Economics*, 6, 209-219.

MacArthur, J.D. (1986). The project sequence: project stages and the project sequence. Unpublished course note, Project planning centre, University of Bradford.

Mace, G. (1988). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec : Presses de l'Université Laval, 119p.

Maddock, N. (1992). Local management of aid-funded projects. *Public Administration and Development*, 12, 399-407.

Mahalingam, A., Levitt, R.E., Scott, W. R. (2005, 7-10 February). *Cultural clashes in international infrastructure development projects: Which cultures matter?*, in CIB W92/T23/W107 International symposium on procurement systems. The impact of cultural differences and systems on construction performance, Las Vegas, NV USA.

Malhotra, N. K., Kim, S. S., Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.

Manfreda, K. L., Bosnjak, M., Berzelak, J., Haas, I., Vehovar, V. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *International Journal of Market Research*, 50 (1), 79.

Marclay, E. (2005, Septembre). *Le virage sécuritaire de l'aide publique au développement. Congrès de l'entraide missionnaire- L'aide internationale à quoi bon ?*, Montréal, 1-7.

Marsh, H. W. (1998). Pairwise deletion for missing data in structural equation models: non positive definite matrices, parameter estimates, goodness of fit, and adjusted sample sizes. *Structural Equation Modeling*, 5, 22–36.

Marsh, H. W., Balla, J. R., McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit in confirmatory factor analysis: the effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391–410.

Martens, B. Why do aid agencies exist? *Development Policy Review* 2005; 23 (6): 643-663

Mbigi, L., Maree, J. (1995). *Ubuntu-the Spirit of African Transformation Management*, Eds Knowledge Resources, Rand-burg.

McNeil, H.J., Hartley, K.O. (1986). Project planning and performance. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.

Meier, K.J. (2009). Are we sure Lasswell did it this way? Lester, Goggin and implementation research, *Policy Currents*, 9(1), 5-8.

Meier, Stiglitz (2002). *Aux frontières de l'économie de développement : le futur en perspective*. Traduit de l'anglais par Marc Rozenbaum, Banque Mondiale et les Editions Eska, 452 pages; 1ère édition an anglais en 2001: *Frontiers in development economics: the future in perspective*, The World Bank and Oxford University Press, New York

Meltzer Commission Report (2000). Document disponible à www.house.gov/jec/imf/meltzer.pdf

Miller, D.C. (1991). *Handbook of research design and social measurement*. 5^{ème} édition, Sage.

Mingus, N. (2002). *Alpha Teach Yourself Project Management in 24 Hours*, CWL Publishing, Madison.

Minogue, M., Polidano, C., Hulme, D. (1998). *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, Edward Elgar Pub, England.

Moore, S., Eng, E., Daniel, M. (2003). International NGOs and the role of network centrality in humanitarian aid operations: A case study of coordination during the 2000 Mozambique floods. *Disasters*, 27 (4), 305-318.

Morgan, E. P. (1983). The project orthodoxy in development: re-evaluating the cutting edge. *Public Administration and Development*, 3, 329-339.

Morgan, G.A., Griego, O.V. (1998). *Easy use and interpretation of SPSS for windows: answering research questions with statistics*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc., New Jersey.

Morris, P.W.G, Hough, G.H. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A study of the Reality of Project Management*, New York, Wiley.

Mosley, P. (1999). Recent changes in aid technology: is the White Paper an adequate response? *Public Administration And Development*; 19, 19-29. -

Moyo, D. (2009). *Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. Vancouver: D&M Publishers Inc.

Mubila, M.M., Lufumpa, C.L., Kayizzi-Mugerwa, S. (2000). A statistical analysis of determinants of project success: examples from the African Development Bank. *Economic Research Paper*; 56.

Munns, A.K., Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.

Muriithi, N., Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(1), 309-319.

Murphy, D., Baker, N., Fisher, D. (1974), *Determinants of project success*, Boston College, National Aeronautics and Space Administration, Boston.

Nah, F.F-H, Zuckweiler, K.M., Lau, J.L-S. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.

Noël, G. (1997). *Le développement international et la gestion de projet*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 302 p.

Norbert Y., Ouellet R., Parent R. (1999). *La recherche opérationnelle*, 2^{ème} éd, Gaëtan Morin Éditeur.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill

OCDE, L'Observateur (2001). Le déliement de l'aide aux pays les moins avancés. *Synthèses* 1-7.

OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. Evaluation and aid effectiveness. Comité d'aide au développement, 37p. Document disponible à www.oecd.org/dac/evaluation

OECD (2005). *The 2004 development co-operation report. Statistical annex*. Paris: OECD
 (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Evaluation and Aid Effectiveness*, Development Assistance Committee, OECD, Paris, available at: <http://www.oecd.org/dac/evaluation> (accessed 12 November 2008).

Osborne, E. (2002). Rethinking foreign aid. *Cato Journal*, 22(2), 297-316.

O'Shaughnessy, W. (1992). *La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG.

O'Toole, L.J. (1986). Policy recommendations for multi-actor implementation: an assessment of the field. *Journal of Public Policy*, 6 (2), 181-210.

O'Toole, L. J. (2004). The theory-practice issue in policy implementation research. *Public Administration*, 82 (2), 309-318.

Pearson Commission. Partners in development: Report of the Commission on International development, Praeger Publishers, New York; 1969

Pedhazur, E.J., Pedhazur, L. (1991). *Measurement, design and analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

Perrien, J., Chéron, E., Zins, M. (1984). *Recherche en marketing : méthodes et décisions*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur

Peters, Waterman, P. (1983). *Le prix de l'excellence*, Inter Éditions.

Peterson, R. A. (2000). *Constructing effective questionnaires*. Newbury Park : Sage, 143p.

Picciotto, R., Weaving, R. (1994). A new project cycle for the World Bank? *Finance and Development*, 31(4), 42-44.

Pinto, J.K., Prescott, J.E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.

Pinto, J.K., Slevin D.P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*. 19(1), 67-72.

Pinto, J.K., Slevin D.P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.

PMI. Project management methodology for post disaster reconstruction, Project Management Institute, Inc., Pennsylvania; 2005

Porter, S. R.; Whitcomb, M. E. (2007). Mixed-mode contacts in Web surveys. Paper is not necessarily better. *Public Opinion Quarterly*, 71 (4), 635-648.

Pressman, J.L., Wildasky, A. *Implementation* (3rd edition), University of California Press, Berkeley; 1984

Radelet, S., Clemens, M., Bhavnani, R. (2004). Counting chickens when they hatch: the short term effect of aid on growth. Center for Global Development Working paper 44, 1-63.

Radelet, S., Clemens, M., Bhavnani, R. (2005). Aid and growth, *Finance&Development*, 42(3), 16-20.

Rakodi, C. (1982). The role of monitoring and evaluation in project planning in relation to the upgrading of unauthorized housing areas. *Public Administration and Development*, 2, 129-146.

Ramage, P., Armstrong, A. (2005). Measuring success - Factors impacting on the implementation and use of performance measurement within Victoria's human services agencies. *Evaluation Journal of Australia*, 5(2), 5-17.

Ram, R. (2003). Roles of bilateral and multilateral aid in economic growth of developing countries. *Kyklos*, 56, 95-110.

Ranasinghe, M. (2008, February). *Stakeholder consultation in the decision making for development projects using educated trade-offs*, in Key note address, CIB W 89 International conference on building education and research in conjunction with CIB W 113, CIB TG 63, CIB TG 67, CIB TG 68, and CIB TG69, Kandalama, Sri Lanka.

Robert, M. (1988) (dir.). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3^{ème} édition. St-Hyacinthe : Edisem.

Rockart, J. F. (1982). Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, March-April.

Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. *Project Management Quarterly*, 7 (7), 10-15.

Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*, 3: 307-327.

Rondinelli, D.A. (1977). Planning and implementing development projects: an introduction. In Rondinelli, D.A. (ed.) *Planning Development Projects*, Dowden, Hutchinson & Ross, Stroudsburg.

Roodman, D. (2006). Aid project proliferation and absorptive capacity. *Center for Global development Working paper* 75, 1-45.

Rostow, WW. (1963). *Les étapes de la croissance économique*, L'histoire immédiate, Paris, Seuil, 201 p.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Economica.

Rubin, J. M., Seeling, W (1967). Experience as a factor in the selection and performance of project managers. *IEEE Trans Eng Management*, 14(3), 131-134.

Rwelamila, P.D., Talukhaba, A.A., Ngowi, A.B. (1999). Tracing the african project failure syndrome : the significance of "ubuntu". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 6(4), 335-346.

Salmon, R. (2002). *21 défis pour le 21^{ème} siècle*, Paris, Economica, 228 p.

Sauvy, A. (1952). « Trois mondes, une planète » *L'observateur*, 14 août.

Seddon, J. W. (1985). The development and indigenisation of third world business : African values in the work place. In Hammond, V. (ed.). *Current research in management*, London : Frances Pinter.

Severino, J-M., Charnoz, O. (2004). Un paradoxe du développement. *Revue économique de développement*. pp. 77-97, mars 2004. Document disponible à www.afd.fr.

Schipper, L., Pelling, M. (2006). Disaster risk, climate change and international development: scope for, and challenges to, integration. *Disasters*, 30(1), 19-38.

Schmid, B., Adams, J. (2008). Motivation in project management: the project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.

Schumacher, E. F (1974). *Small is beautiful : a study of economics as if people mattered*, Sphere Books, London.

Shah, R., Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: looking back and forward. *Journal of Management*, 24, 148-169.

Sharma, V.K. (2001). Gujarat earthquake - some emerging issues. *Disaster Prevention and Management*, 10 (5), 349-355.

Shenhar, A., Levy, O., Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*. 28(2), 5-13.

Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M. et Stefanovic, J. (2005), *Project Strategy: the Missing Link*. Paper Accepted to Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii, USA.

Slevin, DP., Pinto, JK. (1986). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal*, 17 (4), 57-70.

Smith, P. (1988). Improving the project identification process in agricultural development. *Public Administration and Development*, 8, 15-26.

Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22 (3), 183-191.

Stafford, J., Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 245p.

Steiger, J. H., Lind, J. C. (1980, June). *Statistically based tests for the number of common factors*. Paper presented at the Psychometric Society Annual Meeting, Iowa City, IA.

Steinfort, P., Walker, D. H. T. (2007, August). Critical success factors in project management globally and how they may be applied to aid projects. In *proceedings of the PMOZ Achieving Excellence- 4th Annual Project Management Australia Conference*, Gold Coast, Australia.

Steinfort, P., Derek, H.T. (2008). A critique of the PMI Post-Disaster Rebuild Methodology. In *PMI research conference*, Varsovie.

Stockmann, R. (1997). The sustainability of development projects: An impact assessment of german vocational-training projects in Latin America. *World Development*, 25 (11), 1767-1784.

Struyk, R. J. (2007). Factors in successful program implementation in Russia during the transition : pilot programs as a guide. *Public Administration and Development*, 27, 63-83.

Stuckenbruck, L.C., Zomorrodian (1987). Project management: the promise for developing countries. *International Journal of Project Management*, 5 (3), 167-175.

Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics. Fourth edition*. Boston: Allyn&Bacon.

Tacconi, L., Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*; 12, 267-278.

Taylor, H. (1995). From general training to projectization: implications for learning processes and the roles of trainers. *Public Administration and Development*, 15, 481-494.

Themistocleous, G., Wearne, SH. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*. 18 (1), 7-11.

Thiétart, R-A. (2003). (dir.). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2^{ème} édition, 533p.

Thomsett, R. (2002), *Radical Project Management*, Yourdon Press, Upper Saddle River.

Turner, JR. (1994). Editorial: International project management association global qualification, certification and accreditation. *International Journal of Project Management*, 13(3), 109-118.

Uhl-Bien, M., Graen, G.B. (1998). Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.

United Nations Development Programme. (2007), *Evaluation of Results-Based Management at UNDP*, Evaluation Office. December, New York, USA.

Union européenne (2005). Rapport annuel 2005 sur la politique de développement de la communauté européenne et la mise en œuvre de l'aide extérieure en 2004, 159p.

Valentine, S., Barnett, T. (2002). Ethic codes and sales'professionals perceptions of their organisations social values. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 191-201.

- Venkatraman, R., Venkatraman, S. (1995). R&D project selection and scheduling for organizations facing product obsolescence. *R&D Management*, 25(1), 57-70.
- Vickland, S., Nieuwenhujs, I. (2005). Critical success factors for modernizing public financial management information systems in Bosnia and Herzegovina. *Public Administration and Development*, 25 (2), 95-103.
- Wane, W. (2004). The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives, World Bank Policy Research Working Paper 3325, Washington.
- Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Wells, W. G. (1998). From the editor. *Project Management Journal*, 29(4), 4-6.
- Westerveld, E. (2003). The Project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411-418.
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods & Research*, 16, 118-154.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8(1), 84-136.
- White, D., Fortune, J. (2002). Current practice in project management- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Wilson, F.A. (1983, October). The management of development [No. 98]. Project Planning Centre Discussion Paper.
- World Bank. (1996). *The World Bank Participation Sourcebook*, available at <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm> (accessed 8 April 2009).

World Bank (1998). *Assessing aid: what works, what doesn't and why*. Oxford University Press.

World Bank (2004). *Monitoring and evaluation: Some tools, methods and approaches*. Operations Evaluation Department (OED); available at www.worldbank.org.

Yasin, M.M., Martin, J., Czuchry, A. (2000). An empirical investigation of international project management practices: the role of international experience. *Project Management Journal*, 31(2), 20-30.

Youker, R. (1989). Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience. *Project Management*, 7(1), 52-57.

Youker, R. (1992). Managing the international project environment. *International Journal of Project Management*, 10 (4), 219-226.

Youker, R. (1999). Managing international development project: lessons learned. *Project Management Journal*, 30 (2), 6-7.

Youker, R. (2002). *The job of the project manager*. Papier présenté à la conference de l' IPMA, Berlin, Juin 2002.

Youker, R. (2003). *The nature of international development projects*. Papier présenté à la Conférence du PMI, Baltimore, 2003.

Zaltman, C., Pinson, C., Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. 226p.

Zantman, A. (1990). *Le tiers-monde : les stratégies de développement à l'épreuve des faits*. Paris, Hatier, 391p.

Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management-exclusive support practices for different project scenarios. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3).

Zwikael, O., Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(7), 3433-3449.